

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

LE TRAVAIL DE LÉGITIMATION DES ORGANISATIONS ARTISTIQUES À  
L'ÉPREUVE D'UNE EXTENSION DU PLURALISME : ÉTUDE DU CAS DES  
RELATIONS ART-AFFAIRES

MÉMOIRE  
PRÉSENTÉ  
COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR  
MYRIAM BENZAKOUR-DURAND

SEPTEMBRE 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Ce mémoire est le résultat d'un travail de recherche de plusieurs mois et d'activités conjuguées d'un certain nombre de personnes.

D'abord, un grand remerciement à l'ensemble des personnes interviewées qui ont accepté généreusement de participer à ce travail en m'accordant leur confiance et leur temps.

Je voudrais particulièrement offrir ma reconnaissance et ma gratitude à mon directeur de mémoire, Olivier Germain, pour sa grande disponibilité, sa générosité, son aide précieuse et les nombreux échanges qu'il a bien voulu me consacrer. Il m'a encouragé et supporté tout au long du processus de recherche, ce qui m'a permis de m'enrichir, mais surtout d'atteindre des objectifs que je croyais hors de ma portée.

Un merci affectueux à mon amoureux qui n'a jamais douté de mes capacités malgré les nombreuses périodes de doute et d'angoisse. Son enthousiasme, ses encouragements et son soutien quotidien ont rendu le déroulement de ce travail agréable.

Merci à mes parents d'avoir appuyé mes choix de vie, d'avoir respecté mes nombreux changements de direction, d'avoir su me motiver et m'écouter (chialer). Ils m'ont permis de m'épanouir en étant un soutien constant tout au long de mon cheminement académique et personnel.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes ami-e-s et collègues qui m'ont apporté leur support moral et intellectuel tout au long de ma démarche. Un grand merci à Hajar Jbara pour les nombreux conseils, sa patience, sa sympathie et son

soutien, ils ont grandement facilité mon travail. Enfin, je tiens à témoigner toute ma gratitude à Joëlle Dussault pour son support inestimable et pour chaque commentaire qui m'aura été précieux.

Merci à Howard Becker, qui m'a fait réaliser à quel point la production de ce mémoire n'aurait pas été possible sans toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'élaboration de ce travail de recherche. Ainsi, je n'énumérerai pas la liste des producteurs de la technologie et du web, des commerçants et producteurs de thé, de café et d'alimentation, les nombreux chercheurs et centres de recherche, les professionnels de mon établissement scolaire, les professionnels des services de transport, etc., à qui je suis obligée de penser qu'une partie de ma réussite leur est due. Mon mémoire existe grâce à leur coopération.

J'aimerais finalement remercier les lecteurs de ce mémoire, qui ajouteront nécessairement de la valeur à ce travail.



## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
INTRODUCTION.....	1
CHAPITRE I	
RECENSION DES ÉCRITS.....	10
1.1 Introduction .....	10
1.2 Organisations artistiques : organisation pluraliste et lieux de tensions.....	15
1.2.1 Délimitation des organisations artistiques.....	15
1.2.2 L'organisation artistique comme organisation pluraliste .....	19
1.3 Trois théories explicatives de la légitimité .....	26
1.3.1 Théorie des conventions : stratégie comme processus d'accommodation.....	26
1.3.2 Des pratiques sociales encastées dans un champ artistique.....	30
1.3.3 Reconnaissance multiple des organisations .....	34
1.4 Le champ artistique comme zone naturelle de légitimation .....	38
1.5 Légitimation et résolution de tensions.....	43
1.5.1 Définition de la légitimité .....	43
1.5.2 Sources de légitimité.....	45
1.5.3 Processus de légitimation.....	46
1.5.4 Stratégie de légitimation .....	52
1.5.5 Système de croyances et légitimité : source de tension .....	55
1.5.6 Les relations art-affaires : une nouvelle quête de légitimité? .....	57
1.6 Conclusion.....	59
CHAPITRE II	
MÉTHODOLOGIE.....	63
2.1 Recherche qualitative exploratoire par étude de cas à visée compréhensive ...	63
2.2 Déroulement du processus de la recherche.....	67

2.2.1	Phase conceptuelle .....	67
2.2.2	Sélection des cas étudiés.....	76
2.2.3	Méthode de collecte de données .....	80
2.3	Traitement et analyse des données .....	88
2.3.1	Constitution d'une base de données.....	88
2.3.2	Codage et analyse des données .....	95
2.3.3	L'analyse des données .....	98
2.4	Qualité et éthique de la recherche.....	102
2.4.1	Enjeux éthiques de la recherche.....	105
<b>CHAPITRE III</b>		
<b>RÉSULTATS DE LA RECHERCHE.....</b>		<b>109</b>
3.1	Les organisations artistiques et leurs contextes.....	111
3.1.1	Contexte de pénurie des ressources financières : ouverture au milieu des affaires .....	112
3.1.2	Présentation des organisations artistiques.....	114
3.2	Primauté du champ artistique dans la perception de la légitimité .....	119
3.2.1	La noblesse artistique.....	122
3.2.2	La mission sociale.....	124
3.2.3	Les normes structurelles .....	125
3.2.4	Synthèse des sphères de légitimation issues du champ artistique .....	127
3.3	La légitimité auprès du milieu des affaires : une question d'apparences?.....	130
3.3.1	Preuves tangibles .....	131
3.3.2	Gestion des apparences .....	137
3.3.3	Dominance de l'utilisation de la gestion des apparences.....	143
3.4	Stratégies de gestion des apparences .....	143
3.4.1	Positionnement réactif .....	145
3.4.2	Positionnement proactif .....	146
3.4.3	Positionnement résistant .....	146
3.5	Synthèse des stratégies de gestion des apparences .....	148

3.5.1 Les gestionnaires de légitimité : organisations 1, 3, 4, 6, 9 et 10 .....	150
3.5.2 Les autonomistes : organisations 5 et 9 .....	152
3.5.3 Les relayeurs de légitimité : organisations 2, 7 et 8.....	153
3.6 Conclusion .....	154
CHAPITRE IV	
DISCUSSION .....	156
4.1 Discussion en regard de la littérature .....	156
4.1.1 L'incertitude du milieu artistique .....	156
4.1.2 Caractère pluraliste des organisations artistiques étudiées .....	158
4.2 Exploration d'un modèle de légitimation .....	164
4.2.1 Le champ artistique comme base de légitimité.....	166
4.2.1 La domination de la gestion des apparences lors de la relation art- affaires.....	174
4.3 Déroulement du processus de légitimation.....	182
4.4 Conclusion .....	183
CONCLUSION .....	185
BIBLIOGRAPHIE .....	194

## LISTE DES FIGURES

Figure		Page
1.1	Synthèse des approches de légitimité .....	51
2.1	Unité de sens.....	101
3.1	Liste des critères issus du codage via N'Vivo .....	119
4.1	Modèle de légitimation d'organisations artistiques lors de la relation art-affaires .....	164
4.2	Pyramide de légitimité artistique.....	171
4.3	Instances de reconnaissances de légitimité de base.....	172
4.4	Pluralisme organisationnel en contexte d'organisation artistiques.	181

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau		Page
1.1	L'organisation artistique comme organisation pluraliste.....	20
1.2	Les processus de légitimation.....	38
1.3	Approche socioculturelle vs instrumentale .....	49
2.1	Les étapes du processus de recherche.....	69
2.2	Échantillonnage des organisations artistiques .....	79
2.3	Résumé des thèmes des entrevues.....	83
2.4	Éléments observés de l'événement COMPOSITE.....	87
2.5	Étapes de collectes et d'analyse des données – Journée d'orientation.....	90
2.6	Étapes de collectes et d'analyse des données – COMPOSITE.....	93
3.1	Organisations artistiques.....	114
3.2	Regroupement de critères de légitimation artistiques en trois sphères.....	121
3.3	Les sphères de légitimation de base.....	127
3.4	Preuves tangibles.....	132
3.5	Gestion des apparences.....	137



3.6	Stratégies de gestion des apparences.....	143
3.7	Fréquence d'utilisation des stratégies de gestion des apparences....	148
4.1	Pluralisme des cas d'organisations artistiques étudiées.....	159
4.2	Récapitulatif des résultats théoriques et empiriques.....	166



## RÉSUMÉ

Cette recherche tente de comprendre le déroulement du processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations artistiques lors de la relation art-affaires. Ce phénomène fut étudié à travers le thème actuel de la promotion de l'engagement des gens d'affaires et des entreprises dans le milieu artistique de la région du Montréal métropolitain. L'objectif est de comprendre comment l'organisation artistique montréalaise réagit lors de l'intégration d'instances d'affaires dans son milieu et comment se déroule le processus de légitimation lors de l'extension des différentes logiques en tensions.

Ce travail de recherche repose sur une analyse de dix cas d'organisations artistiques montréalaises qui ont participé ou qui avaient l'intention de participer aux initiatives art-affaires développées par le Conseil des arts de Montréal (CAM). Les entretiens avec les organisations participantes ont permis de recueillir des données relatives à leur expérience d'intégration d'instances d'affaires dans leur organisation et ainsi, de documenter le phénomène d'extension du pluralisme lors de la relation art-affaires. L'analyse des résultats, supportée par les théories recensées dans la revue de littérature, a révélé les difficultés organisationnelles liées au pluralisme des organisations (prises de décisions, répondre à des objectifs multiples, constructions de compromis), aux critères de légitimité de base dans le milieu des arts et aux stratégies d'intégration d'instances d'affaires. Ainsi, les résultats ont d'abord permis de corroborer l'importance de la stratégie de légitimation utilisée pour le développement de consensus entre les différentes logiques en tensions, et ensuite de confirmer la place centrale qu'occupent le milieu et les pratiques sociales dans le processus de légitimation. De plus, cette recherche a soulevé deux modèles de gestion du pluralisme selon la structure de l'organisation : la gestion structurelle du pluralisme, qui aborde les différentes notions de légitimité en isolant les différents champs sociaux, et la gestion organique qui construit la légitimité en intégrant les éléments paradoxaux. L'analyse a aussi démontré le bricolage stratégique adopté par les organisations artistiques dans leur rapport à la légitimité.

Mots-clés : contexte pluraliste, organisation artistique, processus de légitimation, stratégie, relation art-affaires.

## INTRODUCTION

Le secteur des arts et de la culture est dépendant de rapports de force économiques qui lui sont distincts. En effet, une grande majorité de professionnels du domaine sont définis par leur statut de travailleur autonome et par leur mode de financement incertain et résultant d'un système de compétitions. Ce secteur est caractérisé par une économie de prototype qui fait planer un sentiment constant d'incertitude au cœur du milieu artistique. En effet, l'activité artistique fonctionne par la création de projets multiples qui chacun génère un produit unique, dont le succès ne peut être garanti d'avance (D'Amours, 2013). Or, contrairement aux salariés classiques, le créateur assume les risques économiques liés à son emploi (Ibid.). Il investit alors du temps de travail et des ressources, sans promesse d'une prestation économique pour l'œuvre créée, car le succès n'est jamais assuré et sa rémunération en est tributaire (Ibid.). Tobolem (2010) va jusqu'à affirmer que «la méconnaissance de la demande est telle dans le secteur culturel que le manque de sûreté y joue un rôle déterminant» (Tobolem, 2010, p. 37). Le travail artistique est alors caractérisé par une distribution des gains déséquilibrée, car les créateurs sont rémunérés en fonction du système de droits d'auteurs, de reproduction et par des formules forfaitaires (Miège, 1986). Une minorité d'entre eux, désignée sous le nom de « star-system », se trouve favorisée à outrance pendant que la majorité se doit, pour survivre, de mener une double vie (Ibid.).

Pour subsister, l'artiste doit d'abord s'organiser. Chaque artiste a sa façon de travailler, mais la création finit nécessairement par être un travail collectif. La production artistique implique l'interaction complexe de plusieurs professionnels, en plus de conditions institutionnelles et sociales importantes (Voronov et De Clercq, 2007). Selon Menger (2009), le développement de l'art incarne la « puissance fécondante de l'individualisme créateur, mais il perdrait son pouvoir de symbolisation

s'il ne parvenait plus à cimenter le corps social autour de valeurs partagées, qui témoignent de l'universalité possible de l'expérience esthétique » (Menger, 2009, p. 22).

Becker (1988) affirme que « dans un monde de l'art organisé, nombreux sont les styles et les mouvements qui rivalisent pour attirer l'attention sur eux » (Becker, 1988, p. 150). Le succès imprévisible combiné au risque économique de la création, assujettit les organisations artistiques aux subventions attribuées par l'État. Elles permettent un minimum de stabilité et de moyens pour cultiver leurs capacités créatives. Toutefois, autant l'État assure la survie des organisations de ce milieu, autant il peut devenir la cause de leur disparition. Cette dépendance aux subventions et à leur renouvellement annuel rend les organisations artistiques vulnérables aux prises de décisions étatiques. En 2008 par exemple, les coupures de financement en art du gouvernement conservateur du Canada ont causé l'annulation de 175 tournées, ce qui équivaut à 1612 représentations (Caron, 2011). Le retrait d'une subvention peut donc être fatal. Il peut même aller jusqu'à engendrer la fermeture définitive d'une organisation. Le Wapikoni mobile par exemple, un petit studio de création audiovisuelle et musicale ambulant, aurait mis la clé sous la porte en 2011 à la suite d'une perte de subvention fédérale de 490 000 \$ (ce qui équivaut à la moitié de son budget de financement), s'il n'avait pas obtenu de financement d'un certain nombre de partenaires privés suite à un appel à l'aide et si le gouvernement provincial ne lui avait pas accordé une subvention supplémentaire de 450 000 \$ (Anger, 2012). Le financement de l'art au Québec, et dans le reste du Canada, provient donc majoritairement des subventions publiques. Toutefois, l'offre artistique étant systématiquement supérieure à la demande, et les ressources attribuées étant limitées, la compétition pour l'accès au financement public est féroce. Or, pour parvenir à trouver un peu de stabilité, de flexibilité et de confort, la diversification des sources de financement devient impérative. Les organisations artistiques sont donc



encouragées à augmenter leurs revenus autonomes, mais surtout à solliciter les donateurs privés.

L'histoire du financement artistique privé ne date pas d'hier. Selon Gagnon (2013), elle aurait débuté dans l'empire romain avec Caius Cilnius Maecenas, ministre de l'empereur Auguste, qui aurait convaincu son empereur de subvenir aux besoins des auteurs Horaces et Virgile dans leur création littéraire (Gagnon, 2013). Elle s'est développée à travers les époques pour former le mode de financement connu actuellement dans la société moderne. En effet, le mécénat a pris de l'importance, à partir de l'époque du classicisme et de la renaissance, où les rois, les princes, les évêques et les papes ont pris les artistes sous leur protection (Ibid.). Ces derniers ont établi les bases de la réputation et du succès artistique, de la reconnaissance sociale des œuvres d'art, mais aussi d'un certain rapport de dépendance. Les demandes exprimées exigeaient un respect des clauses imposées par le mécène et ne laissaient que très peu de liberté créative à l'artiste. Cette dépendance s'est maintenue à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle et au début du XX<sup>e</sup>, puisque les collections d'œuvres d'art étaient synonymes de raffinement et de statut social. Les rois et les princes, mais aussi leurs banquiers étaient des donateurs qui investissaient une généreuse part de leur fortune dans les arts et la littérature (Bibliothèque nationale de France (BNF), 2012). Ce financement devenait toutefois une source de tension puisque « l'artiste voulait créer plus librement et le mécène de la société industrielle exigeait une certaine rentabilité économique en retour des sommes consenties pour la réalisation du produit artistique » (Gagnon, 2013, p. 2). Ces tensions entre le financement privé et le travail de création sont toujours d'actualité. D'autant plus qu'aujourd'hui, une grande variété de financement et d'organismes financiers est à la portée des artistes, dont le mécénat, le crowdfunding, etc. Les méthodes et logiques des partenaires issus du milieu des affaires divergent sur plusieurs angles, tels qu'apposer une valeur marchande sur le beau, l'intangible et le subjectif. La question de la légitimité

artistique se pose alors. La recherche de financement privé peut-elle être contradictoire à l'orientation de la pratique sociale de l'art? La communauté artistique est aux prises avec ce paradoxe, puisqu'il lui est maintenant nécessaire de faire appel à de nouveaux subventionneurs pour diversifier son financement.

L'activité philanthropique moderne relève de la commandite et de financement stratégique visant à développer et à promouvoir une image de marque (Gagnon, 2013). Ces activités sont nouvelles et le milieu des affaires, par ses valeurs et ses pratiques, diffère du mode de pensées habituelles. Ils ne jouissent donc pas d'une réputation positive et sont souvent critiqués par les membres du monde des arts. Hernandez (2004) dit qu'avec l'accélération du processus de massification de la logique marchande au sein de la logique artistique, le travail artistique est confronté à une époque de créativité diffuse et à une multiplicité d'activités parfois éloignées de ce que faisaient historiquement les mondes de l'art (Hernandez, 2004). Étant donné le caractère collectif de l'oeuvre, le monde des affaires dispose d'une capacité à influencer la chaîne collaborative de création, donc à complexifier davantage la gestion des organisations artistiques.

L'intérêt dans le cadre de cette recherche, est donc porté sur l'organisation et sur les « structures de l'activité collective en art » dans un « univers foncièrement multiple » (Becker, 1988; Gombauld et Kerave, 2006, p. 3). Or, ces organisations se démarquent par leurs structures singulières qui requièrent des pratiques de gestions particulières afin de répondre aux logiques paradoxales qui s'y articulent. La gestion artistique est effectivement complexe, puisque la réussite en art dépend de l'artiste, de l'environnement de son activité et des conditions (matérielles, juridiques, politiques) dans lesquelles son travail est entrepris. Tout ce qui précède, la complexité organisationnelle, le large éventail d'enjeux à relever et la structure hiérarchique des organisations, permet de qualifier les organisations artistiques d'organisations

pluralistes. Les organisations pluralistes se définissent par un pouvoir diffus (prise de décisions à la suite de rencontres à différents niveaux organisationnels), la présence d'objectifs pluriels (objectifs financiers, sociaux, esthétiques) et une connaissance approfondie de l'ouvrage (haut niveau de savoir, de savoir-faire et de compétences) (Denis *et al.*, 2007).

L'ajout d'acteurs marchand au pluralisme des organisations, complexifie davantage la gestion de l'organisation artistique. La production de l'art, qui dépend déjà de la qualité du travail et de la coopération de plusieurs professionnels et de l'évaluation de ceux qui reçoivent l'œuvre achevée, doit désormais considérer la participation et l'évaluation de nouveaux membres collaboratifs à son milieu de travail. Leur présence oblige les organisations à intégrer une nouvelle contrainte de légitimité face à cette audience étrangère. La légitimité se définit comme « une perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions d'une entité en faisant référence à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définition » (Suchman, 1995; Laifi, 2014, p. 4). Elle « reflète une concordance des comportements et des croyances partagées au sein de certains groupes sociaux » (Laifi, 2014, p. 4). La théorie de la légitimation stipule que, pour être légitime, l'organisation doit agir de manière souhaitable, convenable et appropriée (Suchman, 1995). Or, considérant le schéma paradoxal initial du contexte pluraliste des organisations artistiques, la légitimation des activités artistiques, et particulièrement des activités de financement, résulte de compromis et de régulation de tensions. La « perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions » est quasi impossible à atteindre étant donné les différences majeures entre les différentes parties décisionnelles des organisations pluralistes. L'accueil dans le contexte organisationnel déjà complexe d'une logique paradoxale transforme nécessairement le processus de construction de légitimité. Dans ce travail, l'analyse du phénomène aura pour question principale: comment se déroule le processus de légitimation dans



le contexte pluraliste d'organisations artistiques soumises à l'extension des différentes logiques en tension?

Cette question mène éventuellement vers des sous-questions possibles. Dans le cas où les logiques financières et artistiques divergeraient, comment la réconciliation des tensions entre les différentes logiques est possible sans dénaturer l'identité et les intérêts des deux mondes? Quels critères de légitimation et de reconnaissance émergent à la suite de l'apparition d'une nouvelle audience? Quelles sont les stratégies utilisées lorsqu'une organisation artistique doit articuler les deux logiques tout en restant légitime?

À travers cette recherche, l'étude empirique de cas multiples d'organisations artistiques montréalaises qui ont participé aux initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal tentera de donner une réponse à cette problématique.

À Montréal, la créativité joue un rôle prépondérant pour répondre aux nombreux défis de développement économique et social de la municipalité. Selon la dernière étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le secteur culturel de la région métropolitaine de Montréal, représentait en 2013 environ 82 000 emplois, donc 4% des emplois totaux du Grand Montréal (Chambre de commerce du Montréal Métropolitain (CCMM), 2015). Ce secteur génère près de 11 G\$ en valeur ajoutée directe et indirecte dans l'économie, ce qui représente pour le gouvernement du Québec, 515 M\$ en revenus de taxation (taxes à la consommation et impôt sur les salaires gagnés) et pour le gouvernement fédéral, 261 M\$ aux revenus de taxation (CCMM, 2015). Montréal compte 69 % des emplois du secteur culturel québécois, une part bien supérieure à son poids dans l'emploi total au Québec (qui est de 49 %) (CCMM, 2011). La ville bénéficie d'une reconnaissance internationale pour sa capacité créative et pour ses multiples projets artistiques. Elle fait partie depuis 2006

des 116 villes qui utilisent officiellement la créativité comme facteur stratégique de développement, en tant que Ville UNESCO de design (UNESCO, 2015). Céline Dion, le Cirque du Soleil, Robert Lepage, l'industrie des jeux vidéos et Arcade Fire sont des exemples célèbres qui illustrent la notoriété que cultive Montréal à l'international (Brunet, 2009). Les trois différents paliers gouvernementaux éprouvent donc un certain intérêt à s'impliquer et à investir dans le secteur en attribuant des subventions. Cependant, l'investissement et le soutien des ces secteurs évoluent à travers les années et les gouvernements élus. Le manque de stabilité et la menace permanente de retrait contraignent les organisations à multiplier leurs sources de financement pour pallier l'insuffisance monétaire. Les organisations artistiques doivent accorder beaucoup de temps, une majorité de leur temps parfois, à « quémander » du financement afin de réaliser leur art. Cette nécessité cause du dérangement, de la confusion et de la frustration, car l'organisation doit désormais prendre en considération les demandes et exigences des détenteurs du capital financier qui lui sont inconnues.

Le Conseil des arts de Montréal se veut l'outil privilégié de la ville de Montréal pour repérer, accompagner, soutenir et reconnaître les créateurs montréalais de manière apolitique dans une perspective de développement continu du secteur culturel. Il a développé des initiatives art-affaires en partenariat avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain pour faciliter et multiplier les rencontres propices aux collaborations entre le milieu des arts et le monde des affaires. Par ces différents programmes et actions, il a permis la rencontre entre les professionnels des deux milieux. Dans le cadre de ce travail, l'intérêt est porté particulièrement sur l'expérience des organisations artistiques qui ont utilisé ou étaient en processus pour utiliser les programmes art-affaires du CAM pour entrer en contact avec le monde des affaires.

Dans ce contexte, l'attention est portée sur l'expérience subjective des relations art-affaires telles que vécues par les organisations artistiques ayant participé à certaines activités art-affaires du Conseil des arts de Montréal. Il s'agit d'étudier le processus de légitimation emprunté par chacune des organisations artistiques lors du phénomène d'introduction des instances et des critères de légitimation d'affaires. L'objectif s'inscrit dans la compréhension du phénomène vécu par les organisations artistiques et de saisir les caractéristiques de la dimension paradoxale qui se jouent dans la dynamique art-affaires, afin d'être en mesure de mieux l'appréhender.

Dans ce travail, le premier chapitre présente une recension des écrits afin de saisir la dimension paradoxale des éléments de légitimation lors de la relation art-affaires. Il s'agit dans un premier temps de qualifier les enjeux et défis traversés par l'organisation artistique en tant que productrice d'art et en tant qu'organisation pluraliste. Une partie de ce chapitre est donc consacré au contexte de production artistique, ainsi qu'à la définition des contextes pluralistes et à ses conséquences. Ensuite, une description du déroulement du processus de légitimation lors de l'intégration de logiques étrangères est proposée. Les notions de champ et d'habitus de Bourdieu (1980) y sont définies. Puis, un portrait des instances de reconnaissances de Bowness (1989) est établi afin de fixer les pouvoirs d'influence et de légitimation. Finalement, la dernière partie de ce chapitre offre une description exhaustive de la légitimité.

Dans le second chapitre, l'approche méthodologique utilisée sera présentée, c'est-à-dire la démarche qui a mené à la collecte et au traitement des données qui a permis de mener ce projet de recherche. En raison du caractère subjectif de l'analyse et parce que l'objectif de cette recherche est la compréhension des acteurs dans un système d'action, ce travail recouvre à une démarche de recherche qualitative (Dumez, 2013). Le déroulement du processus de légitimation est étudié à travers une comparaison des

cas participants. Les modes d'investigation privilégiés pour la collecte de données furent l'entrevue semi-dirigée, l'observation d'un événement public art-affaire et d'une journée d'orientation d'une organisation artistique. L'analyse de ces données s'est effectuée par le codage plurinominal des relations cultivées entre les différents phénomènes observés. Les unités de sens qui en sont ressorties concernaient la légitimité de base des organisations artistiques, la légitimité secondaire développée avec la relation art-affaires, les stratégies de légitimation et les profils stratégiques.

Le troisième chapitre de ce travail de recherche démontre les résultats d'analyses des données sur les cas étudiés. Puis, le dernier chapitre dégage les contributions principales de ce travail et met en perspectives les notions soulevées dans la revue de littérature avec celles établies dans la recension des résultats.



## CHAPITRE I

### RECENSION DES ÉCRITS

#### 1.1 Introduction

Les éléments de tension dans le monde de la créativité sont multiples : rémunération, mutation du contexte socio-économique, contexte organisationnel, réduction des dépenses, processus de légitimation, développement de la production, etc. Cette recherche, aborde la manière dont les organisations artistiques affirment leur légitimité artistique à travers les processus de réconciliation et d'élaboration de compromis entre ces différents éléments de tension. Pour ce faire, l'intérêt est centré sur l'organisation en soi et sur les structures d'activités collectives en art.

Historiquement, l'art avait une fonction émancipatoire. Utilisé par l'artiste comme une arme pour s'élever socialement et s'« éduquer », son utilisation était claire (Arendt, 1972) : conserver l'individualité de l'artiste, lui permettre de se différencier et de se séparer de la société de masse par l'intermédiaire des œuvres qu'il produit. Ces objets d'art n'avaient d'autre rôle que celui de la contemplation : « il n'y a de vraiment beau que ce qui ne peut servir à rien; tout ce qui est utile est laid, car c'est l'expression de quelque besoins » (Gauthier, 1835, p. 35). Les œuvres d'art n'auraient donc aucune fonction dans le processus vital de la société : « elles ne sont pas fabriquées pour les hommes, mais pour le monde, qui est destiné à survivre à la vie limitée des mortels » (Arendt, 1972, p. 268). Le rôle et la définition de l'artiste étaient donc plus clairement circonscrits. Il était porteur de l'activité de production des objets de contemplation que chaque civilisation laisse derrière elle (Arendt, 1972). Son comportement était simplement dicté par cette fonction précise.

La définition de l'artiste contemporain est plus complexe. Elle articule à la fois sa fonction traditionnelle et le besoin de vivre de l'art. La préoccupation concernant la possibilité de vivre de ce métier, autant socialement qu'économiquement, est désormais beaucoup plus forte. Aujourd'hui, les organisations artistiques sont soumises aux impératifs du marché. En effet, la répercussion du marché sur l'activité de production des organisations est accentuée par le caractère crucial de la commercialisation des productions artistiques. Il s'ensuit inévitablement une « tension amont/aval, de nature structurelle [...] qui se traduit par des crises chroniques dans les différents secteurs » du milieu artistique (Labadie et Rouet, 2007, p. 4). Cette tension, issue de « la simple opposition culturelle/commerciale à l'affirmation de légitimités antagonistes – artistique et culturelle d'une part, marchande et sociale d'autre part », complexifie le mode de régulation du travail artistique (Ibid., p. 4).

La complexité du travail artistique ne concerne pas uniquement la domination externe du secteur économique, mais également son fonctionnement interne à caractère collaboratif. Contrairement au stéréotype véhiculé par l'imaginaire collectif, le processus créatif d'un artiste ne provient pas d'un seul génie créateur (maniacodépressif), qui mène une vie de bohème, et qui, seul dans son atelier, quitte la réalité pour s'adonner à la fulgurance de son inspiration. L'implication et l'interaction de plusieurs acteurs et d'un vaste cadre institutionnel et social complexifient davantage le processus de création. L'activité artistique s'apparente à l'entreprise sociale sur certains aspects, car elle relève de conventions sociales et est dépendante de rapports de force économiques (Soazig, 2004). Or, même seule, l'activité artistique est socialisée et collective. L'œuvre d'art est le résultat du travail d'un certain nombre de personnes qui ont permis sa conception, son exécution, sa distribution, son financement, sa diffusion, etc. En effet, malgré la manière de faire et d'être qui est propre à chaque artiste, le processus de création fini toujours par relever du travail



collaboratif de plusieurs professionnels. Les artistes collaborent entre eux pour combiner leurs ressources et leurs potentiels créatifs (Mairesse et Rochelandet, 2015), mais aussi avec des acteurs de milieux différents (communautaire, économique, gouvernementaux, etc.). Becker (1988) appelle cette forme « coopération » et cette structure d'activité collective « les mondes de l'art ».

Avec le temps, ces formes de collaboration se sont développées. Aujourd'hui, on dénote une augmentation des espaces collaboratifs : squats artistiques, centres d'artistes autogérés, regroupements, associations, etc. Ces regroupements ou organisations artistiques permettent une coordination plus fluide entre les acteurs et une compréhension plus concrète des règles de l'écosystème. Toutefois, la gestion de ces organisations n'est pas une chose facile. En effet, l'organisation doit faire face à plusieurs défis et paradoxes qui complexifient son administration. D'abord, les organisations artistiques doivent remplir plusieurs objectifs simultanément : objectifs artistiques, financiers, sociaux, médiatiques, communautaires, etc. La hiérarchie entre ces priorités n'est pas toujours possible. Inévitablement, la réalisation de certains objectifs s'opère à l'encontre d'autres, ce qui est source de tensions et de débats. Ces débats sont souvent la base de décisions organisationnelles. L'organisation artistique est caractérisée par un modèle de gestion horizontal. La prise de décision s'effectue à la suite de rencontres de plusieurs niveaux organisationnels, mais aussi parfois avec des membres des communautés externes. Puisque ses sources de financements proviennent majoritairement du gouvernement et d'autres détenteurs de capitaux financiers, le pouvoir décisionnel s'en trouve diffus. Ce qui ajoute une nouvelle source de tension, car chaque acteur agit selon sa mission et ses attentes internes, avec son système de valeurs, ses priorités et son mode de fonctionnement. Ces tensions s'ajoutent aux tensions de base des groupes de travail standards: l'atteinte des objectifs et des attentes, le respect des conventions, les compromis, la recherche de reconnaissance et de légitimité, le partage de valeurs, etc.

Les enjeux qui relèvent des organisations artistiques s'apparentent sur plusieurs aspects à ceux des organisations pluralistes. Par définition, les contextes pluralistes impliquent « de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c'est-à-dire là où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants » (Denis *et al.*, 2014, p. 886). Une organisation pluraliste est donc caractérisée par la présence d'objectifs multiples (par exemple répondre à des objectifs financiers et faire la promotion sociale et de l'éducation populaire), de pouvoir diffus (décisions à la suite de rencontres à différents niveaux organisationnels) et d'un haut niveau d'expertise, de compétences et de connaissances (formation scolaire et savoir-faire) (Denis *et al.*, 2007).

Le contexte pluraliste des organisations artistiques explique la complexification organisationnelle liée au contexte actuel de mutation économique. En effet, le désengagement progressif de l'État dans le milieu artistique intensifie d'une part, les tensions déjà présentes et ajoute, d'autre part, de nouvelles préoccupations. Étant la base économique du fonctionnement d'une organisation artistique, le retrait du financement public peut mener jusqu'à la fermeture décisive d'une organisation. Or, pour pallier cette insécurité financière, il est nécessaire pour les organismes artistiques d'établir de nouvelles stratégies de diversification des sources de financement. Selon le milieu, c'est une chose plus facile à dire qu'à faire. L'ajout de nouvelles parties prenantes dilue davantage le pouvoir, donc augmente d'autant plus les tensions vécues. Le système de valeurs et les modes de fonctionnement qu'apportent ces nouveaux acteurs peuvent entrer en contradiction avec le système traditionnellement légitime. La recherche de commandites, de mécènes ou autre financement privé peut devenir source de conflit interne en raison des valeurs véhiculées souvent paradoxales par rapport aux valeurs de la communauté artistique. Malgré la coexistence inévitable, la crainte du monde des affaires est omniprésente. Le manque quasi permanent de ressources financières contraint toutefois

l'organisation artistique à intégrer la logique marchande, malgré les perturbations, pour combler ses besoins financiers. Leur participation influence et modifie les pratiques habituellement utilisées.

Or, la question se pose : comment se financer sans perdre sa légitimité artistique? Certains parlent de vendre son âme au diable ou même de faire de la prostitution. Pourquoi l'art et les affaires sont-ils si polarisés, alors que la coexistence est inévitable et pourrait même être bénéfique?

Ces questions seront d'abord abordées sous l'angle théorique. Dans un premier temps, l'identification des caractéristiques de l'organisation artistique comme organisation pluraliste sera relevée. La compréhension de la réalité de l'organisation artistique en tant qu'organisation pluraliste permettra de saisir les éléments au cœur des tensions art/affaires.

Afin de saisir comment les organisations se transforment, leurs pratiques usuelles seront identifiées en premier lieu. À l'aide de la théorie du champ de Bourdieu et de la notion d'habitus, il sera possible de déterminer les éléments affectés par l'introduction de la logique financière et d'examiner comment l'organisation et ses pratiques s'en trouvent complexifiées. La notion d'habitus fait référence aux pratiques sociales encadrées dans les organisations sociales. Ces pratiques à l'œuvre traduisent une concordance des comportements et des croyances partagées au sein de certains groupes sociaux (Laifi, 2014). Ce sont ces comportements organisationnels, imbriqués dans un système culturel, qui reflètent la légitimité des pratiques établies par l'organisation (Swedberg et Granovetter, 1992).



## 1.2 Organisations artistiques : organisation pluraliste et lieux de tensions

Dans cette section il sera question dans un premier temps d'une définition de l'organisation artistique dans sa dimension artistiques et dans un second temps, de sa dimension organisationnelle.

### 1.2.1 Délimitation des organisations artistiques

L'organisation artistique se définit comme une forme d'association de professionnels de métiers connexes, portant des objectifs artistiques communs et spécifiques. Cette définition est composée d'éléments variés qui offrent une liberté organisationnelle importante.

Nous appelons « organisations artistiques » les organisations de production et de diffusion culturelles qui ont la spécificité de travailler avec des artistes vivants, qu'elles produisent, vendent ou diffusent leurs œuvres. Les artistes sont par rapport à ces organisations généralement en situation de salariés (spectacle vivant, cinéma...) ou de fournisseurs (arts plastiques, édition,...). (Chiapello, 1997, p. 79)

Ces organisations existent sous différentes formes organisationnelles - allant d'une entreprise multinationale à réputation mondiale à un artiste auto-entrepreneur – et leurs principes d'organisation peuvent aussi être étudiés de manière spécifique.

« L'activité artistique est, au sens le plus élevé, un travail, mais précisément un travail dont le cours et l'issue sont incertains. » (Menger, 2010, p. 12). Cette citation de Pierre-Michel Menger traduit et expose la réalité du travail tel que vécu par les artistes. Ce sociologue, qui a consacré plusieurs années de recherches aux domaines de la création, de la musique et des industries culturelles, trace un portrait réaliste du créateur, qui nous sort d'une vision romantique, en rappelant que l'artiste est aussi et

surtout, un travailleur autonome, qui jongle avec l'insécurité salariale, les inégalités de réussite professionnelle, l'évaluation des compétences et l'individualisation des relations de l'emploi (Menger, 2002). Pour faire carrière de l'art, les artistes se retrouvent en compétition pour attirer l'attention des consommateurs et des professionnels en art (critiques, pairs, acheteurs) et pour obtenir des contrats ou du financement (Menger, 2009). Le succès, le salaire et le pouvoir de création sont directement liés à la capacité d'attirer la demande des consommateurs et des professionnels, et à la capacité de se démarquer au sein des palmarès critiques et des classements. Dans le contexte actuel, la recherche de partenaires devient une priorité dans l'administration des carrières artistiques. Toutefois, plusieurs artistes trouvent problématique d'accorder autant d'importance, de temps et de ressources à la recherche de visibilité et de moyens financiers, alors que l'objectif prioritaire des artistes demeure la production artistique. Mais, parce que les créateurs tirent majoritairement leurs bénéfices du système de droits d'auteurs et de reproduction, de prestations, ou de formules forfaitaires (Miège, 1986) pour vivre de l'art, ils doivent nécessairement accorder une part de leur temps au réseautage. Toutefois, pour rester légitime, les artistes et les organisations artistiques ne peuvent pas omettre leurs objectifs créatifs afin de répondre aux objectifs financiers. Un équilibre entre les différentes priorités est capital. Nous y reviendrons.

Une minorité de professionnels en art bénéficient d'une notoriété assez importante pour gagner leur vie avec leur talent artistique sans se soucier de leur survivance monétaire. Souvent, cette minorité fait partie d'un système de vedettariat qui les favorise et, par conséquent, contraint une majorité de talents à vivre en situation de précarité financière (Miège, 1986). Or, la visibilité de l'œuvre de l'artiste et le partage de savoir-faire représente une monnaie d'échange courante dans le milieu, car rares sont ceux qui réussissent à atteindre une promotion suffisante à leur réussite. La profession artistique repose en grande partie sur une économie informelle et non

monétaire (troc, octroie de visibilité, échange de savoir-faire, offre de membership, etc.) qui privilégie notamment le bénévolat (Aubouin, 2012). Avec le désengagement de l'État et le financement qui se fait de plus en plus rare, cette économie informelle prend de l'ampleur au détriment de plusieurs artistes, qui doivent désormais avoir une double vie professionnelle pour accéder à un salaire décent.

Pourquoi alors, s'adonner à un travail dont le risque financier est aussi important? La théorie de l'utilité individuelle de Menger (2009), affirme que ce type de travail comporte des aspects positifs aussi bien que négatifs : « le bien-être individuel peut, dans une mesure significative, provenir du travail lui-même et non pas seulement des produits du travail (revenus, consommations, gain ou sacrifice de loisir) » (Menger, 2009, p. 176). Selon Eikhof et Haunschild (2007), les individus créatifs sont réellement passionnés par leur travail et accordent d'importantes valeurs à être indépendant, non conformiste et ainsi, de bénéficier de leur individualité, leur différence et d'un certain mérite (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 524). En dépit de l'incertitude liée à la réussite de son travail, l'artiste va consacrer de l'énergie et du temps avec passion à l'exercice d'une activité artistique.

Malgré l'individualisme du travail de création et la subjectivité liée à l'art et au beau, la production artistique finit toujours par être un travail collectif. Selon Menger, le développement de l'art incarne la « puissance fécondante de l'individualisme créateur, mais il perdrait son pouvoir de symbolisation s'il ne parvenait plus à cimenter le corps social autour de valeurs partagées, qui témoignent de l'universalité possible de l'expérience esthétique » (Menger, 2009, p. 22).

Le comportement de l'artiste exprime cette ambivalence : trop inventif, il pousse à la transgression de toute limite et détruit l'idéal d'unité du groupe; trop peu inventif, il empêche l'imagination créatrice (celle de l'invention dans les arts, mais aussi dans les sciences, dans les techniques et dans toutes les



activités cardinales d'une société) de jouer son rôle de ferment du progrès. L'artiste apparaît comme la figure par excellence de l'équilibre incertain entre l'ordre et le désordre, entre le mouvement civilisateur et le chaos de l'illimitation des désirs individuels. (Menger, 2009, p. 22)

La création d'une œuvre ou d'un spectacle est donc possible grâce aux artistes qui s'affairent pour les créer, mais aussi aux critiques de ceux – pairs, professionnels, consommateurs profanes – qui reçoivent l'œuvre achevée (Ibid.). Sa réussite dépend de leurs capacités artistiques et créatrices, mais aussi de l'environnement de leurs activités et des conditions (matérielles, juridiques, politiques) dans lesquelles leur travail est entrepris (Ibid.). La coopération de plusieurs professionnels et la qualité de leur travail sont inhérentes à la production de leur art. Alors que l'art est un travail très personnel, l'artiste pour réussir doit traverser la chaîne collaborative et affronter le jugement des uns et des autres. Ce débat d'expertise pluridisciplinaire concernant le beau de l'œuvre et autres sujets l'entourant, engendre des tensions entre l'individu et le collectif. Il est donc impossible pour l'artiste de réussir seul, mais complexe de collaborer avec les autres acteurs sur un objet aussi subjectif que l'art. Lorsque le contact est bon, ces professionnels peuvent alors s'associer pour réaliser des objectifs de création ou de mise en scène qui leur sont communs.

Le regroupement de ces chaînes de collaboration en organisation artistique va alors faciliter la coopération et du même coup, la création de l'œuvre. Les organisations artistiques apparaissent alors, comme des associations d'artistes et de différents types de réseaux de coopérations, qui ont comme but la création d'objets de contemplation. Tel que mentionné plus tôt, ces organisations renferment plusieurs tensions et paradoxes liés à leur modèle organisationnel : systèmes de valeurs divergents, pouvoir et influence partagés par plusieurs intervenants. Ces contextes s'apparentent sur plusieurs points aux contextes pluralistes.

### 1.2.2 L'organisation artistique comme organisation pluraliste

L'organisation artistique peut convenir à des organismes de tailles et de disciplines artistiques variées, mais nécessairement, elle suppose une organisation sociale de l'activité et une distribution des rôles qui tient compte de l'interdépendance des compétences dans cette organisation du travail (Le Coq, 2004). Sa gestion est à priori complexe et parfois chaotique, et peut s'expliquer par ses caractéristiques d'organisations pluralistes. En effet, certains auteurs ont déjà affirmé le caractère pluraliste des organisations artistiques. Par exemple, Denis *et al.* (2007) qui caractérisent les contextes pluralistes des organisations par trois principaux aspects – objectifs multiples, pouvoir diffus et processus de travail basés sur la connaissance – affirment clairement que toutes les organisations sont à un certain degré pluraliste, mais que certaines, comme les hôpitaux, les organisations artistiques et les universités, le sont plus que d'autres. Abdallah et Langley (2014) parlent quant à elles de l'influence de l'ambiguïté stratégique, provoquée par les contextes pluralistes, sur l'activité collective au sein des organisations artistiques et culturelles.

Comme énoncé précédemment, les organisations pluralistes se définissent par un pouvoir diffus et partagé entre plusieurs acteurs, des objectifs pluriels et difficile à hiérarchiser et une connaissance approfondie de l'ouvrage (Denis *et al.*, 2007). Le tableau suivant illustre la correspondance entre les caractéristiques de l'organisation artistique et les critères de l'organisation pluraliste.

Tableau 1.1 – L'organisation artistique comme organisation pluraliste

Organisation artistique	Organisation pluraliste
Les décisions sont prises entre les membres de l'organisation, à la suite de rencontres à différents niveaux organisationnels, car chaque membre joue un rôle fondamentalement important pour la réussite de l'objectif commun.  Puis, une diversité de parties prenantes externes est mobilisée.	Pouvoir diffus
Objectifs multiples: promotion sociale, éducation populaire, production d'émotions et d'un état d'éveil chez l'individu, l'esthétisme, et objectifs économiques et financiers.	Objectifs pluriels
Les artistes doivent apprendre les techniques particulières liées à leur domaine artistique (théâtre, danse, art visuel, littérature, etc.). Selon une étude de <i>Hill Stratégies</i> , les travailleurs provenant du secteur d'activité artistique ont un niveau d'instruction deux fois plus élevé que n'importe quel autre secteur d'activité <sup>1</sup> . Une formation est nécessaire à l'apprentissage de conceptions d'idées, de leur exécution, d'activités de renfort et de l'appréciation critique (Becker, 1988).	Connaissance approfondie de l'ouvrage

#### Pouvoir diffus

Les décisions sont prises à la suite de rencontres à différents niveaux organisationnels, puisque la réussite dépend de chaque niveau par lesquels passe la réalisation artistique. Comme évoqué précédemment, le succès artistique dépend de l'artiste, de son environnement de travail et des conditions (matérielles, juridiques, politiques)

<sup>1</sup> *Artists in Canada's provinces and territories based on the 2006 census*, (Caron, 2011)



dans lesquelles son travail est entrepris. La réussite est donc la résultante de la qualité du travail de l'équipe qui s'affaire lors de la création de l'œuvre ou du spectacle (Menger, 2009).

Dans la majorité des cas, les travailleurs au sein des organisations artistiques sont peu nombreux. Chacun est spécialisé dans une tâche complexe, mais connaît généralement l'ensemble du travail à effectuer. Ensemble, les membres internes et externes de l'organisation artistique s'accordent et se coordonnent pour obtenir le produit artistique ou la mise en scène finale. Le mode d'association et du réseau peut toutefois varier selon les domaines artistiques et selon la taille de l'organisation.

Le degré de coopération nécessaire entre les artistes eux-mêmes varie d'un monde de l'art à l'autre. La poésie n'en exige pratiquement pas. Des poètes peuvent attendre de leurs confrères qu'ils leur fournissent des commentaires critiques, un public ou un encouragement dans une recherche commune. Mais ils peuvent aussi produire leurs œuvres sans l'aide de leurs confrères. Ils ont surtout besoin du concours technique des imprimeurs et des diffuseurs le moment venu. En revanche, la musique symphonique, le ballet, le théâtre et d'autres arts collectifs réclamant la coopération de nombreuses catégories d'artistes. Ces groupes de travail sont ceux qui possèdent les systèmes les plus élaborés de mise au point et de communication des nouvelles conventions. (Becker, 1988, p. 81)

Puis, il est important de considérer que les organisations reposent en grande partie sur une économie informelle et non monétaire (Aubouin, 2012). La rémunération du travail artistique n'étant pas soumise au traditionnel régime du salariat, chaque membre, pour s'assurer un salaire, doit participer proactivement et accomplir sa tâche, mais surtout, s'assurer du travail collaboratif avec ses collègues, qui assurent aussi son salaire. Selon Menger, le travail artistique est généralement traité comme :

[...] une grandeur négative en analyse économique classique, où il reçoit la qualité restrictive de « désutilité », de dépense d'énergie individuelle en



échange d'un salaire et de biens de consommation auxquels ce salaire donne accès. (Menger, 2009, p. 147)

C'est sur ces formes de logiques spécifiques, qui peuvent être considérées comme des ensembles de normes, de valeurs et de lois non écrites, que reposent toutes les actions des différents acteurs de ces milieux (Eikhof et Haunschild, 2007).

De plus, l'organisation artistique mobilise une diversité de partie prenantes externes pour fonctionner : les différents paliers gouvernementaux, des intervenants financiers privés, les médias, d'autres organisations artistiques, du soutien technique, etc. Cette grande variété d'acteurs multiplie les points de vue, les valeurs et les interprétations de la part des récepteurs. Les pressions pour la légitimité externe et l'engagement interne dans les organisations artistiques se traduisent souvent par une ambiguïté stratégique et un mode de fonctionnement approximatif et conçu pour plaire (Abdallah et Langley, 2014). Le paradoxe entre ce que l'organisation perçoit comme légitime et ce qu'elle doit faire pour être légitime est parfois tellement considérable, que le processus administratif qui s'en suit peut traduire des luttes idéologiques importantes (Vaara *et al.*, 2010; Abdallah et Langley, 2014).

### Objectifs pluriels

Ces organisations présentent des objectifs multiples: promotion sociale, éducation populaire, production d'émotions et d'un état d'éveil chez l'individu, lutte politique, esthétisme, présence de la diversité culturelle, objectifs économiques et financiers, etc. Ces objectifs comportent de nombreux critères, parfois paradoxaux, auxquels l'organisation doit répondre. Dans le cas des organisations artistiques, ces facteurs sont en lien avec l'idéologie à la base même du concept d'art. Le travail artistique se rapporte à de multiples dimensions.

[...] travail rapporté tantôt à sa dimension sociale, dans la revendication d'une participation à la vie sociale, tantôt à sa dimension de fabrication, par l'activité effective, tantôt à sa dimension axiologique, par les efforts consentis pour réaliser la production. (Le Coq, 2004, p. 115)

Selon Aubouin (2012), certains lieux culturels développent même des objectifs administratifs importants qui nécessiteraient des démarches de rationalisation et des outils de gestion:

Les musées font désormais l'objet d'une véritable gestion, au sens actif du terme : ils donnent lieu à des actions visant à leur développement, au renouvellement et à l'élargissement de ce qu'ils offrent à voir et à faire au public [...]. D'où la montée de tâches purement gestionnaires : établissement d'un programme à destination des scolaires et des adultes, organisation de la sécurité (mise aux normes incendie...), recherche de financement par appel au mécénat ou location de salles, plans de formation des agents, etc. (Ughetto, 2006; Aubouin, 2012, p. 197).

Le contrôle de l'atteinte des objectifs devient extrêmement complexe. D'une part, les objectifs sont multiples et difficiles à hiérarchiser, et d'autre part, le pouvoir et l'influence sont partagés entre les différents acteurs. Dans l'article d'Abdallah et Langley (2014), elles évoquent un plan stratégique proposé par une organisation artistique dans un contexte pluraliste :

[...] le plan proposait dix priorités différentes qui soulevaient un large éventail d'enjeux. Il proposait également de « consacrer des ressources pour l'innovation en matière de modèle d'entreprise et de s'efforcer d'agir comme catalyseur du changement », de « créer des œuvres médiatiques nouvelles », d'« augmenter le nombre de productions de cinéastes émergents », de « devenir champion de la diversité culturelle », et d'« augmenter leur présence dans les festivals » (Abdallah et Langley, 2014, p. 247, trad.)

Avec la diversité des objectifs et les systèmes de valeurs qui s'entrechoquent, la cohésion entre les intervenants est plus difficile à appréhender. Par conséquent, ces

tensions se traduisent dans l'organisation par une ambiguïté stratégique et des plans stratégiques évasifs.

En plus, comme le système de distribution d'un monde de l'art a une capacité limitée, les membres des organisations se trouvent dans l'obligation d'identifier certaines priorités au détriment d'autres. Le manque de ressources financières et parfois humaines, ne permet pas aux organisations artistiques de présenter toutes les œuvres et mouvements artistiques désirés, ni de donner à tous les artistes des chances de recueillir ainsi les bénéfices d'une présentation au public (Becker, 1988). Nécessairement, une part importante des intervenants, internes ou externes, de l'organisation, celle qui valorisait les objectifs rejetés, s'en trouve exclus.

#### Haut niveau de compétences

Pascal Nicolas-Le Strat souligne que les artistes sont de plus en plus diplômés : « L'activité artistique est une activité à forte densité socio-cognitive et suppose un capital scolaire et intellectuel. » (Soazig, 2004, p. 165). Les compétences professionnelles et le savoir-faire ne sont pas nécessairement liés à l'acquisition d'une formation générale, mais peuvent se révéler progressivement à force de pratiquer le métier dans un collectif de travail ou par la transmission de connaissance et d'aptitudes. Menger (2009) souligne même que :

[...] les aptitudes à la pratique d'un art (souvent décelées comme les résidus d'hétérogénéité inexploquée dans l'économétrie des équations de salaires) ne se révèlent que progressivement dans bon nombre de métiers artistiques, et ce n'est qu'à mesure qu'ils pratiquent cet art que des individus dotés d'un même niveau de formation initiale peuvent se découvrir (inégalement) porteurs d'aptitudes suffisamment recherchées pour leur valoir de bonnes (ou médiocres) conditions de professionnalisation. (Menger, 2009, p. 19)



Pour Barrère (2006), la connaissance des savoir-faire et la maîtrise d'opérations techniques complexes, insérées dans un travail collectif, permettent la production du travail artistique. Les artistes doivent apprendre les techniques particulières aux métiers qu'ils vont accomplir : conception d'idées, exécution des idées, activités de renfort à la création d'idées, appréciation et critique (Becker, 1988). Ils possèdent donc un niveau d'instruction élevé pour obtenir les formations nécessaires à cet apprentissage.

En résumé, les organisations artistiques sont caractérisées par des lieux de pouvoir diffus, des objectifs multiples et un niveau d'expertise et de compétence élevé. Greffe (2002) désigne la notion de travail artistique comme « le processus complexe d'activité artistique qui mobilise une diversité d'intervenants, suscitant une multitude de démarches et de pratiques, et l'œuvre comme résultat de ce travail » (Greffe, 2002; Labadie et Rouet, 2007, p. 6). Ces trois caractéristiques qui composent l'organisation pluraliste ont permis d'expliquer la fragilité des mises en action liée à l'ambiguïté stratégique de l'organisation artistique. Le pluralisme de l'organisation artistique, présente une dualité structurelle globale – art/affaires – dans le plan stratégique de l'organisation. La planification stratégique représenterait alors un dispositif de légitimation où chaque membre, interne ou externe, occuperait une position inhérente à la stratégie discutée (Abdallah et Langley, 2014). Berger et Luckman (1967) définissent comme légitimes des « modèles prédéfinis et des institutions qui dictent aux organisations ce qu'il convient de faire ou ne pas faire » (Berger et Luckman, 1967; Laifi, 2014, p. 94). La poursuite d'objectifs polarisés tire l'organisation entre des attentes et des valeurs conformes à deux systèmes opposés. Par conséquent, l'organisation artistique est en proie à une crise de légitimité (Reynaud et Walas, 2015).



Dans la section suivante, trois théories souvent utilisées pour aborder les organisations pluralistes artistiques seront présentées afin de traiter du processus de légitimation et pour fournir des explications plausibles de leur comportement dans la relation art-affaires. D'abord, la théorie des conventions de Boltanski (1990) permettra de qualifier la composition et le rôle des valeurs qui caractérisent le contexte organisationnel de manière à expliquer le processus d'accommodation aux valeurs en compétition (Denis *et al.*, 2007). Ensuite, les théories des champs et de l'habitus de Bourdieu (1980) serviront à positionner l'organisation artistique dans le système social et établir les critères de légitimation naturelle et reconnus dans les mondes de l'art. Finalement, j'identifierai les instances de légitimation en art à l'aide de la théorie de la reconnaissance de Bowness (1989).

### 1.3 Trois théories explicatives de la légitimité

Dans cette section, l'état des lieux du processus de légitimation lors de la relation art-affaires est tracé par la combinaison de trois théories: la théorie des conventions de Boltanski (1990), la théorie des champs de Bourdieu (1980) et la théorie de la reconnaissance de Bowness (1989).

#### 1.3.1 Théorie des conventions : stratégie comme processus d'accommodation

Les contextes pluralistes impliquent « de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c'est-à-dire là où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants » (Denis *et al.*, 2014, p. 886). Pour atteindre un objectif ou simplement pour faire avancer un projet, les membres doivent faire preuve de persuasion et d'habiletés politiques qui représentent à la fois les valeurs des systèmes sociaux et organisationnels, d'une capacité à interagir et intervenir dans les

routines quotidiennes (Idem.). La régulation des organisations artistiques passe par un travail de construction de compromis. Ces participants échangent et négocient pour aboutir à des accords et accepter des décisions sur l'orientation qu'ils vont donner à leurs actions. Le compromis occupe une place centrale dans le processus d'accommodation aux divergences d'opinions et de valeurs. Thévenot (1989) définit le compromis comme une « action soumise à des contraintes plus fortes, cherchant à être justifiable – ou raisonnable – et à s'inscrire dans un équilibre global » (Thévenot, 1989, p. 177; Nachi, 2006, p. 174). Boltanski et Thévenot (1991) perçoivent dans le compromis « une pluralité d'ordres de grandeur que les acteurs déploient pour faire valoir leur sens de la justice et pour sceller les accords en cas de dispute ou de conflit » (Nachi, 2006, p. 174). L'utilisation de compromis est nécessaire en raison de la présence simultanée de différentes valeurs, impossibles à hiérarchiser les unes par rapport aux autres, vis-à-vis desquelles les membres des organisations ont à se situer pour agir (Gilbert et Henry, 2012). À la suite d'arguments, lié à un pluralisme d'opinions, se conclue un accord qui vise le bien commun et qui a pour objectif de résoudre les conflits, de régler les différends et de réduire la tension entre des références rivales en mobilisant des principes et des objets relevant des deux (ou plus) mondes en opposition (Nachi, 2006). L'utilisation du compromis assure le maintien de l'équilibre organisationnel et des relations saines entre les différents acteurs.

Pour faciliter la coopération et l'emploi de compromis entre la pluralité de sens et de valeurs, des registres de conventions ont été établis. L'articulation des tensions est alors possible grâce à un travail de justification et grâce à ces conventions.

La théorie conventionnaliste étudie les processus à partir desquels les acteurs arrivent à coopérer et à établir des compromis entre des logiques ou des formes de rationalité, dont les intérêts divergents (Denis *et al.*, 2014). L'explication de la formation de ses

compromis permet la compréhension de la complexité de régulation des organisations artistiques dans un contexte d'organisation pluraliste.

Sans conventions, sans procédures d'ajustement mutuel des attentes et des significations, et sans règles d'interaction il est impossible de coopérer dans les étapes de production, de diffusion, de consommation et de conservation des œuvres (Laurent, 2012). Les conventions assurent la possible coexistence de valeurs et méthodes hétérogènes « en fournissant un compromis acceptable entre des ensembles de valeurs en compétition » (Denis *et al.*, 2014, p. 887). La réalisation des œuvres d'art est facilitée par les conventions, car l'artiste s'inspire du patrimoine précédent pour développer son savoir-faire et maîtriser les opérations techniques (Barrere, 2006). Le concept de convention signifie « un ensemble d'habitudes, de techniques, de solutions organisationnelles permettant, dans les mondes de l'art, d'économiser des coûts dans l'action et de coordonner des protagonistes » (Jeanpierre, 2012, p. 109). Selon Becker, toute personne appartenant à une culture commune (par exemple, la culture occidentale ou la culture artistique), apprend dès son jeune âge des rudiments nécessaires à la résolution de problèmes liés à ce milieu (Becker, 1988).

[...] les conventions procurent à tous les participants aux mondes de l'art les bases d'une action collective appropriée à la production des œuvres caractéristiques de ces mondes. (Becker, 1988, p. 65)

L'utilisation et le respect des conventions qui chapeautent « les matériaux, les formes, les contenus, les modes de présentation, les dimensions, les volumes, la durée et les modes de financement, les professionnels intégrés » facilitent la réalisation des œuvres d'art (Becker, 1988, p. 239). Par exemple, Becker (1988) identifie d'œuvre canonique ce que le public potentiel et l'État estiment convenable, donc adapté aux institutions existantes. De manière un peu caricaturale, un spectacle d'une durée de 10 heures n'est pas intéressant pour un public qui a des besoins autres que de se



perfectionner. Ou encore, une sculpture qui pèse plus d'une tonne ne pourra malheureusement pas intégrer un musée qui n'est pas construit pour soutenir un tel poids. Or, certaines conventions sont nécessaires pour régir les relations entre l'artiste et le public. Elles indiquent « les dimensions appropriées pour une œuvre, la durée idoine d'un spectacle, les proportions et la forme globale les plus souhaitables pour une peinture ou une sculpture » (Becker, 1988, p. 54). L'organisation artistique est donc, indirectement, dépendante des conventions sociales et des rapports de force économiques, car elles lui assurent un cadre de relative stabilité (Soazig, 2004).

Une grande part des conventions se transmet de génération de professionnels en génération par les conditionnements social et historique. « Différents groupes de participants détiennent la connaissance de différentes parties de l'appareil de conventions utilisé par un monde donné » (Becker, 1998, p. 65). La base de l'apprentissage se fait lors des années de scolarité, mais aussi à travers des années d'expérience où les individus prennent part à l'action collective. Toutefois, lorsqu'on fait partie d'organisations sociales, instantanément, on intègre le mode de fonctionnement à partir des règles implicites du schéma contemporain. Ces organisations sociales, que Bourdieu a théorisées sous le concept de champ, possède des enjeux, des objets et des intérêts spécifiques (Chevallier et Chauviré, 2010). Ce scénario est généralisé à toutes les organisations sociales (art, affaire, santé, éducation, etc.). Dans les mondes de l'art, chaque organisation artistique et chaque artiste sont empreints de ces pratiques sociales encastées. Hesmondhalgh (2006) affirme que le processus d'échange social entre les participants d'un domaine précis est induit par les règles de conduite et les ressources spécifiques au champ social (Voronov et De Clercq, 2007). Ces pratiques sont donc intégrées de manière durable dans les organisations sociales. Ce sont ces pratiques et ces comportements imbriqués dans un espace social défini que Bourdieu a développé sous le concept d'« habitus ».



### 1.3.2 Des pratiques sociales encadrées dans un champ artistique

#### Notion d'habitus de Bourdieu

La notion d'habitus est centrale dans la sociologie de Bourdieu (1980). Il la définit ainsi :

Les conditionnements associés à une classe particulière de conditions d'existence produisent des habitus, systèmes de dispositions durables et transposables fonctionnant comme principes générateurs et organisations de pratiques et de représentations qui peuvent être objectivement adaptées à leur but sans supposer la visée consciente de fins et la maîtrise expresse des opérations nécessaires pour les atteindre, objectivement « réglées » et « régulières » sans être en rien le produit de l'obéissance à des règles, et, étant tout cela, collectivement orchestrées sans être le produit de l'action organisatrice d'un chef d'orchestre. (Bourdieu, 1980, p. 88-89)

Elle permet l'explication et la compréhension des dispositions empiriquement acquises vers la manière de les acquérir (Gonthier, 2004). L'habitus est un «principe générateur (et unificateur) de pratiques reproductrices des structures objectives» (Bourdieu et Passeron, 1987; Gonthier, 2004, p. 465). Il fait référence aux «potentialités réelles» qui sont enclines à opérer dans les pratiques et à façonner les représentations de manière persistante (Chevallier et Chauviré, 2010, p. 73). La notion d'habitus renvoie à trois caractères explicatifs : aux apprentissages par lesquels des perceptions, des jugements ou des comportements sont véhiculés et inculqués pendant la socialisation individuelle; à l'impact de ces apprentissages sur l'agent, à la façon dont ils sont intériorisés et reconduits dans un inconscient individuel et collectif; et enfin à la capacité de ces dispositions à faire naître des pratiques sociales (Gonthier, 2004, p. 465).

Dans les milieux artistiques, cette notion est rapidement intégrée par les individus qui travaillent en proximité constante avec leurs collègues. La coopération et la production en réseau sont nécessaires à la réussite artistique, donc le respect des pratiques intégrées dans les organisations sociales est primordial. Les agents dotés de l'habitus possèdent la connaissance et la reconnaissance nécessaires à la compréhension des lois immanentes du jeu (Renaud et Des Landes, 2009). Ces lois sont pertinentes à connaître pour participer activement et réussir dans le milieu, car les pratiques à l'œuvre sont produites en fonction des pratiques structurées par le champ organisationnel. Bourdieu va même jusqu'à avancer que le plaisir de contempler une oeuvre ou d'écouter une pièce est le produit de normes sociales (Heinich, 2000). Cette affirmation a soulevé les passions, mais traduit toutefois l'importance et l'influence des habitus.

Chaque champ, par ses habitus, se cristallise autour de normes fermes et partagées. Les habitus se modifient en fonction du champ social. Lorsque deux champs se rencontrent ou doivent coopérer, la relation peut être fluide ou conflictuelle. La notion d'habitus fonctionne donc en tandem avec la notion des champs de Bourdieu.

#### Théorie des champs de Bourdieu

La théorie des champs de Bourdieu explique l'interaction complexe et la dépendance mutuelle entre les milieux économiques et symboliques des sociétés (Codd, 1990; Hesmondhalgh, 2006; Voronov et De Clercq, 2007).

Bourdieu définit les champs comme « un microcosme autonome à l'intérieur du macrocosme social » (Bourdieu, 2000; Dortier, 2012). Chaque champ possède des enjeux, des objets et des intérêts spécifiques (Chevallier et Chauviré, 2010). Ainsi,

afin d'être accepté et pour participer dans un milieu, il faut connaître et maîtriser les lois et conventions, car ce milieu est le centre de tensions où tous luttent pour atteindre leur objectif ou une meilleure position (Dortier, 2012).

Traditionnellement, ce qui est considéré comme légitime dans le champ artistique respecte la notion d'objet de contemplation, de résistance et d'esprit cultivé d'Arendt (1972). Donc, les pratiques sociales qui suivent une logique artistique ont pour objectif principal de contribuer au monde l'art pour l'art, pour le bien commun (Eikhof et Haunschild, 2007). Par exemple, Flaubert (1967) supportait l'idée qu'« une œuvre d'art (digne de ce nom et faite avec conscience) est inappréciable, n'a pas de valeur commerciale, ne peut pas se payer » (Flaubert, 1967, p. 192; Tondeur, 1984, p. 29). Eikhof et Haunschild (2007) maintiennent que :

L'art est vu comme une qualité abstraite qui surgit, par exemple, dans des esthétiques spécifiques ou à travers la réaction du récipiendaire, et ne requiert aucune légitimation externe. Bien que des valeurs marchandes peuvent exister, la principale légitimation pour réaliser des structures spécifiques de pratiques, selon la logique artistique, c'est leur implication avec l'art, peu importe le genre. (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 532, trad.)

Selon Bourdieu (1992), ce paradoxe entre le marché et le monde de l'art, s'est ancré lors de la révolution symbolique des artistes où ils s'étaient affranchis de « la demande bourgeoise en refusant de reconnaître aucun autre maître que leur art » (Bourdieu, 1992, p. 139). Or, par essence, l'art pour l'art n'est pas seulement que « pour l'art », mais aussi contre le raisonnement marchand (Eikhof et Haunschild, 2007).

Toutefois, considérant que la réussite artistique est l'œuvre d'une chaîne de coopération de professionnels de divers milieux, Bourdieu (1992) argumente que « la valeur de l'œuvre d'art n'est pas l'artiste mais le champ de production en tant



qu'univers de croyance qui produit la valeur de l'œuvre d'art « comme fétiche » en produisant la croyance dans le pouvoir créateur de l'artiste » (Bourdieu, 1992, p. 375). La structure du champ, dans ce cas, « correspond à un état du rapport de force entre les agents ou les institutions engagées dans la lutte pour le positionnement hégémonique » (Chevallier et Chauviré, 2010, p. 22).

Les transformations radicales de l'espace des prises de position (les révolutions littéraires ou artistiques) ne peuvent résulter que des transformations des rapports de force constitutifs de l'espace des positions qui sont elles-mêmes rendues possibles par la rencontre des intentions subversives d'une fraction des producteurs et les attentes d'une fraction du public, donc par une transformation des rapports entre les champs intellectuel et du pouvoir. (Bourdieu, 1992, p. 339)

Dans ce champ œuvrent des agents qui luttent pour leur position hégémonique :

[...] il s'agit d'acquérir le monopole de l'autorité en tant qu'elle [l'organisation qui est l'agent] octroie le pouvoir (par la violence légitime propre au champ) de modifier ou de conserver la répartition du capital spécifique à cet espace (diplôme, connaissances, style de vie, argent, contacts, acquis professionnels, capacité oratoire, origine sociale, présentation de soi, ou tout autre élément valorisé par le champ). (Chevallier et Chauviré, 2010, p. 22)

Un positionnement adéquat facilite la conception des œuvres artistiques et leur réception par le plus grand nombre de personnes.

L'atteinte d'une position renommée dans le champ est la résultante de critères reconnus et légitimes, mais aussi d'instances de légitimation. Dans le champ artistique, la reconnaissance s'opère selon quatre groupes d'audience: les pairs, les critiques, les collectionneurs et marchands et le public.



### 1.3.3 Reconnaissance multiple des organisations

Le succès d'une organisation artistique n'a rien d'arbitraire. Selon Bowness, le succès dépend de conditions parfaitement formulables et obéit à un schéma presque déterministe (Bowness, 1989). Afin d'illustrer la réussite de l'artiste, Alain Bowness (1989) identifie quatre cercles concentriques, qu'il qualifie de « cercles de la reconnaissance » : la reconnaissance des pairs (dont l'avis est capital), des critiques et des conservateurs (qui opèrent dans l'espace public), des marchands et collectionneurs (dans le domaine privé), et le grand public (Heinich, 2009, Gombauld et Kerave, 2006). Dans cette théorie, trois dimensions du domaine des arts se croisent :

[...] la proximité spatiale par rapport à l'artiste, le temps qui passe (la rapidité du jugement des pairs et des premiers acheteurs à la postérité pour le grand public, en passant par le moyen terme des connaisseurs), et la compétence des « juges » de tous les cercles qui donnent la reconnaissance. (Gombauld et Kerave, 2006, p. 3).

La théorie de la reconnaissance permettra d'éclairer l'intérêt fondamental de la construction des réputations dans le domaine artistique.

#### Les pairs

La reconnaissance des pairs est la plus considérable en raison de la très grande perspicacité des artistes envers les réalisations (Bowness, 1989). Becker affirme que « c'est précisément parce que l'artiste et le public ont une connaissance et une expérience communes des conventions mises en jeu que l'œuvre d'art suscite l'émotion » (Becker, 1988). L'artiste cherche alors à attirer l'attention du public assidu et connaisseur, car comme il connaît davantage l'histoire, les conventions, les

traditions et autres aspects techniques de l'art, son point de vue a une plus grande valeur. Ce public, dont le noyau est en grande partie formé d'étudiants, fait office de détecteur pour les fractions moins avancées du public (Becker, 1988). D'où l'intérêt d'ailleurs, de former constamment de nouveaux étudiants en arts, car malgré la difficulté d'ascension dans le domaine, ces étudiants et artistes nouvellement certifiés forment le noyau du public assidu. Comme l'évoque Becker, ces membres « prennent plus de risques, se montrent plus disposés à prendre de nouvelles conventions proposées par des innovateurs, assistent à un plus grand nombre d'échecs et de catastrophes... » (Becker, 1988). Puis, ce sont les pairs, la communauté des artistes, qui parviennent en premier à reconnaître le talent exceptionnel.

### Les critiques

Le second cercle de la reconnaissance, formé par les critiques, défend les positions artistiques des artistes et en promeut les dons exceptionnels. Les critiques sont pour Becker (1988) les esthéticiens.

Il revient aux esthéticiens d'analyser, en s'appuyant sur leur propre appréhension de l'institution artistique, la façon dont tous les différents groupes et individus parlent et agissent en tant que membres de cette institution, afin de mettre au jour les règles effectives qui forment l'armature logique de l'institution et qui régissent le déroulement de ses opérations internes. [...] Les règles constitutives fixent des critères d'évaluation précis qui s'imposent aux membres de l'institution. (Kjølrup, 1976, p. 47-48; Becker, 1988, p. 148)

Les critiques servent alors à rattacher les activités des créateurs qui respectent la tradition artistique au système et à réclamer les avantages et les ressources dont disposent normalement les artistes qui produisent ce type de création (Becker, 1988). Les jugements font objets de débats et ne sont ni absolus ni définitifs (Bowness,

1989). Mais une fois le consensus critique établi, il sert de base à une activité collective et les changements apportés sont relativement mineurs. Les évaluations critiques se propagent à travers les médias par certaines personnes influentes, pour atteindre divers segments du public et d'autres membres de la collectivité (Becker, 1988).

#### Collectionneurs et marchands

La reconnaissance des critiques mène, dans la plupart des cas, à la reconnaissance des collectionneurs et marchands. Ils fournissent les arguments qui justifient l'existence et la spécificité des œuvres qui se retrouvent dans les galeries ou salles de spectacles. Ce cercle regroupe les passionnés, les appréciateurs, les admirateurs, les amis, les amoureux. Ils représentent les plus importants contributeurs de la croissance des artistes, puisqu'ils diffusent, achètent et affichent les œuvres.

#### Public

Finalement, le stade ultime de succès chez les créateurs est auprès du grand public. La célébrité est atteinte, lorsqu'elle touche une audience importante. D'après Bowness (1989), elle prend environ 25 ans avant d'atteindre le stade de triomphe. L'artiste doit traverser d'abord une série de stades dont Bowness (1989) a fait une chronologie :

Durant les quelque dix premières années, son travail est trop difficile pour être accepté, mais lentement, il finit par s'imposer. Au milieu de sa carrière, un artiste est en droit d'attendre un changement d'attitude du public, son travail étant désormais à l'origine du goût que ce dernier apprécie. (Bowness, 1989, p. 53)

Pour chaque « classe » d'œuvre ou de présentation artistiques, il y a un public. Selon Becker (1988), il y aurait le public occasionnel et le public assidu ou habituel. Dépendamment du niveau de connaissances – histoire de l'art, traditions artistiques, styles et caractéristiques de la discipline – le public analyse et apprécie l'œuvre différemment. Puisque le public assidu comprend mieux la véritable portée du travail artistique, il est souvent plus considéré par les artistes qui espèrent davantage retenir son attention. Toutefois, le public occasionnel est plus important. Lorsque le public occasionnel est vraiment touché, et qu'il accroche à l'œuvre ou le spectacle, l'artiste atteint l'ultime stade de triomphe.

La théorie de la reconnaissance vient confirmer l'aspect nécessairement collectif du travail artistique et de l'ordre social : « Le travail créateur est unique et personnel, mais ne peut exister dans l'isolement » (Bowness, 1989, p. 47). La reconnaissance du travail artistique permet à l'artiste de bénéficier d'une visibilité et lui permet de se rapprocher de la réussite. Cependant, puisque l'art est subjectif, le chemin pour se rendre au succès n'est ni linéaire, ni garanti. Ce qui plait à l'un ne plaira pas nécessairement à l'autre. Comme l'art c'est la faculté de faire naître l'émotion chez l'audience, dépendamment de l'audience, l'émotion ne sera pas la même ou ne ressortira pas de la même manière. Comme l'évoque Suchman (1995) : « La légitimité dépend non seulement de la façon dont l'organisation agit, mais aussi de la façon dont l'audience comprend ses agissements » (Suchman, 1995, p. 574).

La légitimité artistique repose au croisement de ces trois théories. D'abord, la théorie des conventions couplée à la notion de compromis permet la compréhension des processus qui mènent vers la légitimation des organisations dans des contextes pluralistes. La théorie des champs et la notion d'habitus, quant à eux, exposent les critères et les conditions d'existence qui sont reconnus comme légitimes dans un milieu fermé et normé. Finalement, la théorie de la reconnaissance relate les instances



qui légitiment les œuvres et spectacles proposés par les organisations artistiques et les artistes.

#### 1.4 Le champ artistique comme zone naturelle de légitimation

Les théories des conventions de Boltanski, des champs de Bourdieu et de la reconnaissance de Bowness posent implicitement la question de la légitimité de l'organisation artistique : comment les organisations artistiques font-elles pour être légitimes? Chacune de ces théories relate par un angle d'attaque distinct un aspect important de la légitimation de l'organisation: processus, critères, instances. Dans le contexte contemporain, la situation se complique avec la participation d'intervenants externes à l'écosystème artistique. En effet, l'introduction du monde des affaires dans la chaîne de coopération transforme les critères de légitimation. Ce qui est légitime en art, ne l'est pas nécessairement en affaire et vice versa. Dans cette section de la revue de la littérature, je vais traiter des trois théories comme d'un tout qui reflète la réalité artistique en collaboration avec le milieu des affaires pour comprendre les tensions qui habitent la relation art-affaires et les questions de légitimité.

Tableau 1.2 – Les processus de légitimation

Théories	Notions centrales	Processus de légitimation
Théorie des conventions	Compromis	Construction de légitimité
Théorie des champs	Habitus	Critères
Théorie de la reconnaissance	Cercles de reconnaissance	Instances

Revenons d'abord à la notion de champ de Bourdieu. J'avais développé l'idée qu'un champ possède des enjeux, des objets et des intérêts qui lui sont spécifiques. Or, les participants de l'écosystème artistique adhèrent à une vision associée aux habitus. Le champ conditionne les agents avec des dispositions durables et des représentations partagées (Chevallier et Chauviré, 2010). L'habitus est, en quelque sorte, « un mode de pensée spécifique (un *eidos*), principe d'une construction spécifique de la réalité, fondée dans une croyance préreflexive dans la valeur indiscutée des instruments de construction et des objets ainsi construits (un *ethos*) » (Bourdieu, 1997, p. 120). Dans le champ artistique, ces habitus normalisent et structurent le mode de pensée et de fonctionnement des artistes. J'ai abordé précédemment le rôle de l'artiste qui, historiquement, était le seul à s'être érigé face à la société de masse. Il était celui qui a lutté pour sa position sociale à travers la culture qui représentait une arme pour s'élever socialement et parvenir à s'éduquer (Arendt, 1972). L'artiste avait donc, comme devoir de conserver son emprise sur la culture et sa position dans la société. Il ne devait pas laisser à la société le monopole de la culture, car elle en ferait alors une société de masse où l'objet culturel serait l'affaire de position sociale et de raffinement (Ibid.). Or, dès qu'un artiste ou une organisation artistique s'introduit dans le milieu artistique, consciemment ou inconsciemment, il doit obéir à ces principes générateurs pour atteindre ses objectifs et être reconnu et respecté dans son milieu. « L'habitus est producteur d'actions, tout en étant lui-même produit par les conditionnements historique et social » (Chevallier et Chauviré, 2010, p. 73). Dès lors, la logique artistique pratiquée doit, pour être légitime, être caractérisée par le désir de faire de l'art pour l'art. Comme évoqué plus tôt, l'art pour l'art se définit comme étant l'art qui est sans but, qui se rapporte à la beauté et qui n'a pas de valeur commerciale. Donc, essentiellement l'artiste ou l'organisation artistique aurait pour objectif de contribuer au monde de l'art pour le bien commun. Par conséquent, la logique artistique invoque un « phénomène vaguement défini qui existe uniquement dans une interprétation subjective, et par définition, résiste à l'idée de faire des comparaisons basées sur des mesures exactes » (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 532, trad.).

L'organisation artistique, qui trouve sa légitimation sur la base de critères reconnus doit, pour être considérée comme professionnelle, respecter jusqu'à un certain point ce mode de fonctionnement. Or, nous avons vu avec la théorie de la reconnaissance que les audiences qui reconnaissent et légitiment l'organisation artistique sont les pairs, les critiques, les collectionneurs et marchands et le public. Toutefois, avec l'évolution contemporaine du travail artistique, les instances financières s'ajoutent aux audiences de reconnaissance de Bowness. En effet, le désengagement progressif de l'État, oblige désormais les organisations artistiques à intégrer d'autres sources de financement pour vivre. Par conséquent, le champ artistique doit ouvrir ses frontières au champ des affaires. Malgré la complexité des relations, les deux mondes sont tenus de coexister, car le financement des organisations artistiques est directement lié aux relations établies avec les détenteurs du capital financier. Cette collaboration assure un salaire aux artistes et le financement de ses projets.

La coopération de ces deux mondes ne s'opère toutefois pas sans tensions. La logique artistique par nature s'oppose au raisonnement marchand, alors que la principale source de légitimation du monde des affaires provient de la valeur marchande (Eikhof et Haunschild, 2007). La création de sens et des significations, qui dépendent des représentations internes des acteurs, ne peuvent faire autrement que de s'entrechoquer l'une contre l'autre (Laifi, 2014). Comme l'évoque Greffe (2002), « les deux paradigmes de l'artiste – confondu à une œuvre ou confondu à une activité – doivent être considérés en permanence » (Labadie et Rouet, 2007, p. 6). Bourdieu (1993a, 1999b) soulève dans cette situation un principal danger :

À cause de la position ferme et robuste, la logique économique domine le débat public et par conséquent, les individus sont plus susceptibles de substituer un raisonnement artistique pour un raisonnement économique lorsqu'ils sont fortement impliqués dans le monde des affaires. (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 532, trad.)



De ce fait, à même le champ artistique, la logique financière domine la logique artistique. Par conséquent, le travail artistique évolue progressivement vers la sphère marchande : « il est confronté à un processus de massification, à une époque de créativité diffuse, une multiplicité d'activités parfois éloigne des mondes de l'art historiques » (Soazig, 2004, p. 163). L'artiste fait face à la professionnalisation des métiers de l'art et de la culture (Ibid.). D'une part, cette professionnalisation des métiers de l'art démontre une montée en puissance de la créativité dans l'économie et dans la vie sociale, et d'autre part, elle révèle la dominance croissante du monde marchand sur le monde artistique. L'organisation artistique profite donc à la fois d'un regain d'intérêt de la culture sur l'économie et souffre aussi, en raison de la dominance des acteurs financiers, d'en constituer le maillon faible (Labadie et Rouet, 2007). Bourdieu (1992) dit que « vouloir [...] fondre le lyrisme et le vulgaire, c'est s'affronter à l'épreuve insoutenable et inquiétante de ceux qui ont pour tâche d'opérer la collision des opposés » (Bourdieu, 1992, p. 142).

L'organisation artistique, pour se maintenir et survivre, s'adonne donc à une gymnastique furieuse entre les critères de légitimation des milieux financier et artistique. Les créateurs ont un intérêt commun à obtenir le soutien matériel et l'attention d'autrui pour financer, développer et exposer leurs œuvres et obtenir une rémunération en retour. Or, malgré le désir du cœur créateur de faire de « l'art pour l'art », les organisations artistiques entreprennent de plus en plus des pratiques de travail qui font référence au milieu culturel, mais invoquent la logique du milieu des affaires au niveau individuel et organisationnel (Eikhof et Haunschild, 2007). George Sand dresse la double vocation de la production artistique, en prenant comme exemple la production littéraire, qui est « à la fois un art, mu par des considérations esthétiques et intellectuelles, et un travail, un effort effectué contre rétribution » (Sand, 1966; Watrelot, 2012, p. 103). Cette méthode va tout de même répondre à « la façon dont les éléments symboliques de la culture sont façonnés par les systèmes



dans lesquels ils ont été créés, distribués, évalués, enseignés et préservés » (Peterson et Anand, 2004, p. 311). Toutefois, parce que l'art est de contemplation, il est nécessaire d'y retrouver un caractère authentique et pas seulement commercial. Or, des normes pour évaluer l'authenticité sont déterminées pour savoir si, comme disait Flaubert (1967), un produit est classé comme une œuvre d'art « digne de ce nom et faite avec conscience » - de la haute culture – ou si elle est seulement un produit de consommation et de divertissement – de la culture populaire (DiMaggio, 1982; Lawrence et Phillips, 2002; Voronov et De Clercq, 2007).

Pour répondre aux critères de légitimité du monde des arts tout en étant reconnu par les instances financières requiert un processus complexe qui allie flexibilité et affirmation. Alors que normalement, la plupart des organisations obtiennent une légitimation à travers la conformité et la sélection de l'environnement (Suchman, 1995), dans le cas des organisations artistiques l'utilisation de compromis et l'adoption de nouvelles conventions s'imposent. Les organisations artistiques qui adhèrent à certains critères et méthodes du monde marchand doivent simultanément justifier leurs actions aux instances de reconnaissance artistiques et à eux-mêmes. Les artistes « doivent constamment reconstruire leur interprétation de l'art et rétablir leur contribution envers ce dernier » (Eikhof et Haunschild, 2007, p. 532, trad.). Pour réduire les tensions et justifier l'utilisation de nouveaux processus de légitimation liés au monde marchand, l'instauration d'une compréhension homogène de l'art est primordiale. La réconciliation des tensions passe par la modération des habitus, par l'acquisition d'une légitimation généralisée et par l'utilisation de médiation culturelle, d'instances de régulation et d'accompagnement (Quintas, 2012). J'y reviendrai plus amplement dans la dernière section de cette recherche.

La combinaison de ces trois théories autour de la question de la légitimité trace l'état des lieux de l'organisation artistique. L'étude simultanée de la question par ces trois

angles d'attaques – les instances, les critères et les processus de légitimation – permet la compréhension des tensions provoquées par l'introduction du monde financier dans un contexte d'organisations pluralistes, où a priori, l'équilibre organisationnel est fragile. Or, la recherche de légitimité est fondamentale à la bonne gestion de l'organisation et pour sa réussite. Mais comment définir exactement la légitimité et le processus de légitimation? Cette question sera abordée dans la section suivante.

## 1.5 Légitimation et résolution de tensions

L'entretien de la légitimité est une tâche que peu d'organisations peuvent se permettre d'ignorer, car comme l'a noté Zucker (1988), l'entropie est une caractéristique persistante de la vie sociale (Suchman, 1995). L'acquisition d'une « perception ou présomption généralisée selon laquelle les actions d'une entité sont souhaitables, convenables ou appropriées » devient alors essentielle (Suchman, 1995, p. 574).

### 1.5.1 Définition de la légitimité

La légitimité est un concept à caractère multidimensionnel qui se définit selon divers degrés de spécificité. Au fil des années, plusieurs chercheurs ont développé leur propre définition du concept. Selon Weber (1978), la légitimité concerne « l'importance de l'orientation de la pratique sociale vers des « dictons » ou des règles », alors que la légitimation « résulte d'une conformité avec les normes générales de la société et les lois formelles » (Weber, 1978; Deephouse et Suchman, 2008, p. 50, trad.). Dowling et Pfeffer (1975) décrivent la légitimité comme « la congruence entre les valeurs sociales associées aux activités organisationnelles ou déterminées par celles-ci, et les normes de comportement socialement acceptables

dans le système » (Dowling et Pfeffer, 1975, p. 122; Parsons, 1960, p. 175; Suchman, 1995, p. 573, trad.). Dans le même ordre d'idées, Parsons (1956) met l'accent particulièrement sur les lois, les normes et les valeurs sociales en accord avec l'organisation (Parsons, 1956; Hart, 2014, p. 186). Maurer (1971), qui accorde une place centrale aux instances de reconnaissance, définit la légitimation comme « le processus par lequel une organisation justifie son droit d'exister à des pairs ou à un système d'ordres supérieurs » (Maurer, 1971, p. 361; Suchman, 1995, p. 573, trad.). Pour Boltanski (1990), ce qui est légitime concerne les agencements difficiles à défaire et ce qui n'est que rarement remis en question (Boltanski, 1990). Quant à Suchman (1995), sa définition offre une perspective inclusive et globale :

La légitimité est une perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions d'une entité en faisant référence à un système de normes, de valeurs, de croyances et de définition socialement établi. (Suchman, 1995, p. 574, trad.)

Or, pour être légitimes au sein du champ artistique, les activités doivent respecter le sens et l'intérêt des normes de comportements et des valeurs sociales du système artistique. Les normes et valeurs s'identifient grandement à la notion de conventions développée par Becker qui indique « la forme globale et souhaitable » des œuvres et régit « les relations entre l'artiste et le public, en déterminant les droits et les obligations de l'un et de l'autre » (Becker, 1988, p. 54).

Dans les mondes de l'art les plus complexes et les plus structurés, des professionnels spécialisés (critiques et philosophes) édifient des systèmes esthétiques dotés d'une cohérence logique et d'une validité philosophique. (Becker, 1988, p. 148)

Comme évoquées plus tôt, les dimensions originellement cohérentes et valides de l'art légitimé se rapportent à l'esthétique, « l'art pour l'art », et s'opposent à la société de masse, à l'utile et à la logique marchande. Ces critères furent élaborés par des



acteurs connaisseurs du milieu, que Becker appelle les esthéticiens, et permettent de justifier les catégorisations des œuvres ou activités artistiques (beau, artistiques, méritoire ...) et de formuler des jugements de reconnaissance qui déterminent ensuite les réputations (Becker, 1988). Une fois reconnus, ces critères sont intégrés aux pratiques sociales encadrées dans les organisations sociales du milieu – les *habitus*. Comme dit plus tôt, les *habitus* traduisent une concordance des comportements et des croyances partagées au sein de certains groupes sociaux (Laifi, 2014). C'est cette « perception généralisée de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions d'une entité » qui caractérise la légitimité (Laifi, 2012, p. 79).

#### 1.5.2 Sources de légitimité

La légitimité repose sur deux sources majeures qui sont interreliées. Suchman (1995) met en évidence la liaison étroite entre la légitimité d'une organisation et sa conformité avec l'environnement organisationnel. Selon lui, « la légitimité provient principalement de la disponibilité des modèles culturels qui fournissent des explications plausibles pour l'organisation et ses initiatives » (Suchman, 1995, p. 582, trad.). Les facteurs d'influence des dynamiques organisationnelles émaneraient « des normes culturelles, des symboles, des croyances et des rituels » présents dans l'environnement de l'organisation (Ibid., p. 571). D'un autre côté, pour Deephouse (2008) la légitimité découle des relations interorganisationnelles : « un sujet devient légitime lorsqu'il est connecté à d'autres sujets légitimes » (Galaskiewicz, 1985; Deephouse, 2008, p. 56, trad.). Les sources de légitimation auraient donc pour origine les publics internes et externes qui observent l'organisation, l'évaluent et la valident (Ruef et Scott, 1998; Deephouse, 2008). Les audiences de légitimation sont ce que Deephouse (2008) considère comme ayant « la capacité de mobiliser et de confronter l'organisation, non en termes de pouvoir, mais en terme d'autorité sur la théorie de la culture » (Deephouse, 2008, p. 54, trad.).



Les processus de légitimation s'articulent donc principalement sur l'environnement de l'organisation et ses audiences. Or, dans les organisations artistiques, le contexte pluraliste multiplie les audiences et les modèles culturels, qui proviennent de milieux divers et peuvent souvent être paradoxaux. En effet, comme évoqué précédemment, le pluralisme des organisations artistique est une source de tensions. La grande diversité des parties prenantes mobilisées multiplie les opinions, les valeurs et les interprétations. Les « normes culturelles, symboles, croyances et rituels » qui dégagent du sens en art, ne correspondent pas nécessairement à ceux des subventionneurs ou des publics plus ponctuels, mais peuvent toutefois répondre précisément à la définition de légitimité des pairs et des publics connaisseurs. Or, dans le milieu artistique, la légitimité organisationnelle ne peut pas relever uniquement des critères traditionnels qui se rapportent à l'esthétisme de l'œuvre et au talent de l'artiste, mais ne sont pas non plus entièrement déterminés par une logique dominante ou par des dotations initialement accumulées (capital économique, culturel, humain). « La légitimité dépend non seulement de la façon dont l'organisation agit, mais aussi de la façon dont l'audience comprend ses agissements » (Suchman 1995, p. 574; Laifi, 2014, p. 4).

### 1.5.3 Processus de légitimation

La légitimité est socialement construite de façon à ce qu'elle reflète la congruence entre les comportements des entités légitimes et les croyances partagées (ou supposément partagées) de quelques groupes sociaux; donc, la légitimité est dépendante d'une audience collective, mais indépendante d'observateurs particuliers. (Suchman, 1995, p. 574)

La typologie de la légitimité de Suchman est orientée vers l'action pratique, c'est-à-dire sur la manière fonctionnelle dont les organismes comprennent et utilisent les ressources pour être légitimés. Or, la légitimité est déterminée par la façon dont les

organisations comprennent les attributs contextuels et les caractéristiques organisationnelles devant les audiences qui les évaluent (Überbacher, 2014). Ce courant se situe dans une approche socioculturelle qui fournit un cadre théorique bâti autour de la gestion de l'environnement externe et des ressources internes (Laifi, 2012). Le comportement des organisations est alors imbriqué dans un système culturel où des modèles prédéfinis et des institutions dictent la bonne marche à suivre (Swedberg et Granovetter, 1992; Berger et Luckman, 1967; Laifi, 2014, p. 94). Pour ceux qui adhèrent à cette vision, le processus de construction de sens relève de l'adaptation et du conformisme de l'organisation aux critères du système social et aux jugements des audiences qui considèrent les activités de l'organisme comme socialement acceptables (Suchman, 1995). « Plus l'entreprise s'écarte des attentes et valeurs sociétales, plus elle risque d'être perçue illégitime » (Deegan et Blomquist, 2006; Lindblom, 1994), même si ses activités dans l'absolu n'en sont pas moins « souhaitables, convenables ou appropriées » (Suchman, 1995, p. 574; Reynaud et Walas, 2015, p. 193). L'organisation seule n'a pas le poids d'influencer ou de contrôler de quelque manière que ce soit le processus de légitimation. Son action est donc réactive.

En réaction au déterminisme du courant socioculturel, l'approche instrumentale ou néo-institutionnelle s'est développée. Marquée dans sa version volontariste, cette approche considère les intérêts des acteurs et accorde une attention aux changements du contexte institutionnel (Laifi, 2012). Selon Godard (1990), le processus de légitimation est :

[...] la mise en forme d'arguments et d'informations (tels des résultats d'expériences ou des mesures) en un discours ayant un effet de justification d'une action aux yeux du sujet qui les met en œuvre – travail de rationalisation, et aux yeux d'autrui, travail de persuasion et de légitimation – [...] ce mode définit l'éventail des moyens admissibles et pertinents dont les acteurs peuvent faire usage. (Godard, 1990, p. 216)

La volonté de plaire face aux audiences entraîne les organisations à développer des mécanismes de contrôle de l'image qu'ils donnent d'eux-mêmes. Cette gestion des situations et des perceptions, notamment à travers le discours, renvoie au « management de l'impression » (Point, 2007). Le concept émerge avec le sociologue Erving Goffman qui affirme que « tout acteur doit agir de façon à donner, de manière intentionnelle ou non, une expression de lui-même, et les autres à leur tour doivent en retirer une certaine impression » (Goffman, 1973, p. 12; Point, 2007, p. 34). Contrairement à la vision socioculturelle où les organisations réagissent et se conforment aux pressions externes, l'approche instrumentale affirme que les individus agissent comme des acteurs dans le processus de construction de sens.

Le rôle des normes et valeurs culturelles et du contrôle qu'elles exercent sur les choix et le devenir des organisations est surestimé et il s'agit de considérer les intérêts économiques, les actions instrumentales, et les choix rationnels dans l'étude des institutions et de l'environnement institutionnels. (Alexander, 1983; Scott, 1995; Laifi, 2014, p. 94)

Dans le tableau 1.3 développé par Laifi (2014), les particularités des approches socioculturelle et instrumentale sont clairement définies et résumées.

Tableau 1.3 – Approche socioculturelle vs instrumentale <sup>2</sup>

Approche socioculturelle	Approche instrumentale
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformisme, caractérisée par une large emprise du contexte institutionnel. Les récompenses matérielles constituent un sous-produit, une composante périphérique d'un large système institutionnel.</li> <li>• La légitimité est mimétique, déterminée par les systèmes sociaux.</li> <li>• La légitimité n'est pas une ressource. La légitimité est un <i>a priori</i>. L'entreprise est approuvée et acceptée avant même d'agir. Dans ce cas, l'approbation des acteurs externes n'est pas conditionnée par l'action de l'organisation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caractérisée par la liberté de décision, de choix et d'action de l'acteur dont la rationalité ne s'efface pas au profit des pressions institutionnelles. L'acteur peut être mû par des objectifs de performances économiques.</li> <li>• La légitimité est calculatrice, fréquemment oppositionnelle.</li> <li>• La légitimité est une ressource importante qui permet d'accéder à d'autres ressources vitales. Elle est actionnable résultant d'un processus engagé par l'acteur perturbateur.</li> </ul>

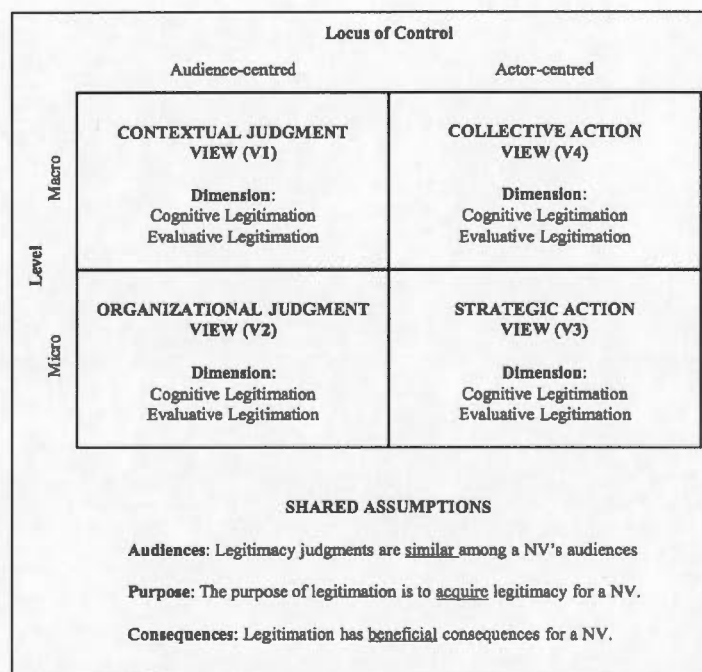
À la suite d'une étude systématique de la littérature sur la légitimité, Überbacher (2014) identifie cinq visions sur les nouvelles entreprises légitimées. À l'aide d'un schéma, il classe les différentes approches sous deux principales catégories, « audience-centred » et « actor-centred » (Überbacher, 2014, p. 680). Le lieu de contrôle « audience-centred » est contextuel, donc externe à l'organisation, alors que l'« actor-centred » est interne en raison du pouvoir des acteurs dans le processus de légitimation. Dans la section V1 *contextual judgment view*, les mécanismes de

<sup>2</sup> Amira Laifi, « Le créateur : acteur pivot du processus de légitimation d'un business model décalé », Tableau approche sociale vs instrumentale, (2014), p. 80



légitimation sont déterminés par le contexte (macro) environnemental de l'organisation. Or, le contexte sélectionne « naturellement » l'organisation légitime par des critères comme l'origine de l'organisation, son secteur, sa niche, ses objectifs (Überbacher, 2014). Le *organizational judgment view* retrace les caractéristiques de l'approche socioculturelle, d'un niveau plus micro, où le processus relève de l'organisation qui repère les critères et les audiences de légitimation et s'y adapte. La *strategic action view* met l'accent sur les actions menées individuellement (micro) par les acteurs des organisations pour contrôler les jugements des audiences de légitimation en manipulant leurs attentes (Überbacher, 2014). Finalement, la section V4 *collective action view* reprend le processus du point de vue V3, mais avec une analyse au niveau macro qui met l'accent sur les actions collectives, comme des groupes d'entrepreneurs ou des groupes de militants de secteurs complémentaires à l'organisation (Weber *et al.*, 2008; Wry *et al.*, 2011; Rao, 2004; Überbacher, 2014, p. 682).

Figure 1.1 – Synthèse des approches de légitimité



Finalement, le résumé d'Überbacher (2014) s'apparente à celui de Laifi concernant les processus de légitimation qui peuvent être perçus d'une manière proactive ou réactive, mais en y ajoutant une analyse micro et macro. En effet, l'approche socioculturelle suppose que la légitimité est accordée comme une récompense lorsque l'organisation s'adapte au contexte de légitimation. Cette vision s'apparente à l'approche « audience-centred » qui toutefois nuance la détermination des mécanismes de légitimité par le contexte macro-environnemental, en supposant que l'organisation s'y adapte simplement ou qu'elle en repère certains mécanismes, les sélectionne et s'y adapte. Quant à l'approche instrumentale, la légitimité est la

résultante des actions des organisations artistiques, tout comme l'approche « actor-centred » d'Uberbacher. Il précise toutefois que ces actions peuvent soit être prises de manière individuelle ou soit de façon collective. Ainsi, l'organisation peut donc adopter deux postures par rapport aux critères de légitimité : découvrir les critères de légitimités face aux audiences et s'y adapter, ou adopter une méthode plus proactive et manipuler les audiences par l'intermédiaire du management des impressions.

#### 1.5.4 Stratégie de légitimation

La légitimité « est manipulable par des processus stratégiques substantifs, par la mise en place d'actions ou par la communication » (Ashforth et Gibbs, 1990; Suchman, 1995; Buisson, 2008; Reynaud et Walas, 2015, p. 189). Le comportement de l'organisation face aux attentes des audiences provoque l'obtention de la légitimité. Suchman (1995) décline trois processus stratégiques de légitimité : dynamique pragmatique, dynamique normative (aussi appelé morale) et dynamique cognitive (Suchman, 1995). Reynaud et Walas (2015, p. 189) résument bien les notions centrales de ces trois dynamiques :

1. Dynamique pragmatique: La dynamique pragmatique repose sur les résultats et les conséquences. Elle consiste à agir sur les relations et l'image de l'organisation, en effectuant des calculs intéressés des symboles et rituels du système social pour montrer sa considération des parties prenantes les plus influentes.
2. Dynamique normative ou morale: La dynamique normative se base sur les « bonnes » procédures. Elle est relative à la mise en place de dirigeants, de

pratiques, de structures et de processus qui seront perçus positivement par les parties prenantes.

3. Dynamique cognitive : La dynamique cognitive vise à atteindre la légitimité dont l'obtention est la plus difficile. Elle consiste à se fixer dans l'inconscient collectif pour être admise par les parties prenantes et devenir incontournable.

La stratégie pour atteindre la légitimité dans une dynamique pragmatique consiste à se conformer aux exigences des publics préexistants dans l'environnement actuel de l'organisation; dans une dynamique normative, les efforts sont dirigés vers la sélection d'un environnement susceptible de contenir un public qui appuiera les pratiques de l'organisation; et finalement, dans une dynamique cognitive, l'organisation manipule son environnement pour se créer de nouveaux publics et de nouvelles croyances légitimes (Suchman, 1995, p. 587). Selon Suchman (1995), la légitimité cognitive serait la plus profonde et la plus durable puisqu'elle « repose sur les représentations allant de soi sans que l'origine ne puisse être expliquée », alors que la légitimité pragmatique « sers les intérêts de certains groupes » et la légitimité normative « renvoie au bien-fondé de la société » (Suchman, 1995, p. 585; Michel, 2015, p. 173).

Dès lors, il est plus complexe d'intervenir sur les différentes formes de légitimité lorsqu'il est question des registres cognitif ou moral (Suchman, 1995; Laifi, 2012). Le processus stratégique socioculturel ou les visions *contextual judgment* et *organizational judgment* seraient plus adaptés puisqu'ils concernent la « capacité de l'organisation à créer un sens commun dans son environnement qui promulgue sa version des faits, sa perception des actions légitimes, ses objectifs et valeurs » (Laifi, 2012, p. 87). Le processus stratégique plus calculateur, où les acteurs s'immiscent



activement dans le processus pour manipuler les impressions, relève plutôt de la forme pragmatique de la légitimité qui est plus accessible aux cadres (Laifi, 2012).

La communication est un levier stratégique important lorsque l'organisation a la volonté de créer individuellement un sens à ses actions à travers le management d'impressions. La communication est un outil de liaison entre l'organisation et les différents publics (Suchman, 1995). Selon Reynaud et Walas (2015), le management d'impression est un élément clé du processus de légitimation, puisque cette approche privilégie « la construction d'une légitimité par la production de récits » (Capron et Quairel, 2009, p. 21; Reynaud et Walas, 2015, p. 193) et peut atteindre un large public lorsqu'il est basé sur des intérêts partagés et des valeurs communes (Reynaud et Walas, 2015, p. 193). La communication est un outil tout aussi important au niveau macro dans la recherche active de la légitimité. Dans cette optique, elle doit atteindre les médias qui représentent un important indicateur institutionnalisé de la légitimation dans la société et dont les rapports « ont été subséquentement utilisés pour mesurer la légitimation (Lamertz et Baum (1998), Abrahamson et Fairchild (1999), Pollock et Rindova (2003), Bansal et Clelland (2004), et Deeds *et al.* (2004)), etc. » (Baum et Powell, 1995; Dowling et Pfeffer, 1975; Deephouse, 2008, p. 55). Deephouse (1996) démontre que les rapports des médias « reflètent non seulement l'opinion publique générale, mais également son influence » et c'est pourquoi les médias jouent un rôle important dans le processus de légitimation et devraient « servir comme un indicateur de légitimité » (Deephouse, 2008, p. 56, trad.).

En somme, puisque la légitimité est une ressource indispensable au bon fonctionnement des opérations d'une organisation et que le processus stratégique pour y parvenir relève du comportement de l'organisation dans son environnement culturel, donc en quelque sorte de son rendement vis-à-vis des autres organisations, elle est sans conteste une source de tensions.

#### 1.5.5 Système de croyances et légitimité : source de tension

Les diverses dynamiques de légitimité offrent aux organisations une marge de manœuvre considérable pour orienter leurs actions stratégiques. Toutefois, comme l'affirme Suchman (1995), « aucune organisation ne peut satisfaire entièrement tous les publics » et aucun gestionnaire n'est à même de « sortir complètement l'organisation du système de croyances qui la rend crédible envers les autres et envers elle-même » (Suchman, 1995, p. 585). Les désaccords entre les systèmes de croyances et les opinions sont des éléments au coeur de la compétition et du conflit parmi les organisations sociales (Suchman, 1995). La problématique de l'acquisition de la légitimité concerne :

Les processus par lesquels des sujets sociaux élaborent, reconnaissent ou mettent en œuvre des principes de portée générale susceptibles de constituer une matrice, perçue alors comme légitime, pour le règlement de conflits ou la constitution des accords sur des décisions engageant le sort commun. (Godard, 1990, p. 216)

Une autre source de tensions relève de trois aspects fondamentaux de la légitimation qui rendent son maintien problématique: l'hétérogénéité des audiences, la rigidité qu'implique la stabilité organisationnelle, et l'opposition engendrée par l'institutionnalisation des critères (Suchman, 1995, p. 594).

Dans le cas des organisations artistiques, ces tensions demeurent omniprésentes. L'institutionnalisation des conventions par exemple, engendre parfois des revendications. Selon Eymard-Duvernay (1997), « il existe plusieurs « conventions de compétence », plusieurs « grammaires d'information sur le travail, dont l'objectif est en particulier de soutenir les évaluations sur la qualité du travail, sa productivité » (Bessy et Eymard-Duvernay, 1997, p. 19; Laurent, 2012, p. 108). Elles permettent l'organisation et la mise à disposition d'informations utiles sur ce qui est considéré

comme légitime ou illégitime, mais imposent du même coup, selon Laurent (2012), un « caractère contraignant, voire discriminant, des conventions d'évaluation consubstantielles au fonctionnement de tout marché et à la levée des incertitudes traversant les transactions » qui peuvent conduire à des frustrations et à des formes de boycottage social (Ibid., p. 108). Becker (1988) est toutefois d'avis contraire et affirme que les conventions sont rarement rigides et immuables, mais que leur uniformité facilite la production légitime et la diffusion des œuvres artistiques (Becker, 1988).

De plus, la grande variété de parties prenantes impliquée diversifie les opinions et complexifie l'atteinte de consensus. Le processus de légitimité s'accompagne en permanence d'un travail de justifications envers les audiences internes et externes qui évaluent l'organisation et s'interrogent sur son utilité (Becker, 1988). La justification consiste en un argument qui « vise à expliquer comment une idée inacceptable est en fait acceptable car elle se conforme à des normes, des valeurs et des systèmes existants et valides » (Baumann, 2007, p. 49).

La présupposition d'un tel consensus rend tout élément inclus dans un grand cadre social valide. Si les normes, valeurs, croyances, pratiques ou procédures sont présupposés par une justification et peuvent être connectés à un cadre, ils sont valides. S'ils sont valides, les justifications aussi. La validité de la justification détermine la probabilité de son acceptation et la manière dont la justification est construite. (Zelditch, 2001, p. 7)

[...] forger l'argumentation qui justifie le sens et l'intérêt de toutes les activités [...]. Cette justification prend quasi invariablement la forme d'un discours esthétique plus ou moins naïf, d'une légitimation philosophique qui assigne à ce qui est en cours de réalisation la qualité de l'art, et fait comprendre que l'art apporte quelque chose d'indispensable aux individus de la société. (Becker, 1988, p. 30)



Ce processus de justification des actions collectives résulte d'un besoin perpétuel du jugement de l'autre, comme si la réalisation d'une œuvre d'art était un concours. En effet, souvent les organisations prélèvent la légitimité de la compétitivité (Suchman, 1995), car « la réputation d'un artiste est la résultante des appréciations portées sur toute sa production » (Becker, 1988, p. 47). Les appréciations, comme abordées plus tôt dans ce travail de recherche, proviennent, selon Bowness, de trajectoires qui répondent à des schémas typiques d'ascension à travers quatre audiences précises (Chauvin, 2013). La légitimation, qui par définition est dépendante d'un consensus (Zelditch, 2001), est donc dépendante de la reconnaissance et l'acceptation des audiences de reconnaissances.

Or, l'accélération du processus de massification de la logique marchande au sein du milieu artistique inclut désormais dans la balance les audiences d'affaires qui sont de plus en plus importantes dans la trajectoire qui mène au succès. Le secteur artistique adopte donc de plus en plus les critères considérés comme légitimes par les audiences du monde des affaires.

#### 1.5.6 Les relations art-affaires : une nouvelle quête de légitimité?

Le secteur artistique est actuellement confronté à un processus de massification et à une multitude d'activités en lien avec le milieu des affaires, qui est parfois éloigné des matrices historiquement légitimes en art (Soazig, 2004). Cette évolution vers de nouvelles sources de légitimation peut s'expliquer par l'emprise du contexte institutionnel dominé par la logique marchande et le besoin des organisations artistiques d'obtenir l'approbation des acteurs externes pour être légitimées. Le processus stratégique pour atteindre la légitimité dans ce contexte passe par deux



méthodes : la perception des changements à venir et la protection des réalisations passées (Suchman, 1995).

Le contexte changeant fait inévitablement émerger de nouveaux instruments d'orientation stratégique. Selon Suchman (1995), les organisations sont vulnérables aux changements provoqués par les demandes des constituants, parce que la légitimation n'est pas une possession, mais représente une relation avec un public (Suchman, 1995, p. 594). L'adaptation suppose alors d'identifier de façon pragmatique un environnement favorable et d'attirer des constituants qui valorisent l'offre que l'organisation s'engage à fournir (Suchman, 1995, p. 589).

Toutefois, plusieurs restent sceptiques quant à la possibilité de la coexistence des logiques artistique et commerciale (Voronov et De Clercq, 2007; Chiapello, 1997; Arendt, 1972; Horkheimer et Adorno, 1974; Barrère, 2006). « Les règles de l'art n'ont rien à voir avec celles de la gestion. Toute tentative de rationalisation et d'optimisation des moyens ne peut que heurter de plein fouet le projet artistique » (Chiapello, 1997; Aubouin, 2015, p. 192). Arendt (1972) critique le nouveau rapport à l'art et à la culture, et la tendance à tout juger en termes d'utilité : « ... une société de consommateurs n'est aucunement capable de savoir prendre en souci un monde et des choses qui appartiennent exclusivement à l'espace de l'apparition au monde, parce que son attitude centrale par rapport à tout objet, l'attitude de la consommation, implique la ruine de tout ce à quoi elle touche » (Arendt, 1972, p. 270). Le modèle artistique traditionnel considère comme illégitime l'adaptation ou l'utilisation d'instruments de gestion ou marchands pour piloter les activités d'une organisation artistique (Aubouin, 2015). Cette vision considère l'adaptation à la logique marchande comme l'anéantissement de la légitimité artistique.

Une autre approche stipule au contraire, que le développement de consensus entre les différentes logiques en tension est possible par l'utilisation de processus de planification stratégique et par la promotion de l'engagement des membres de l'organisation autour des orientations stratégiques (Channel et Tannery, 2005; Grant, 2003; Langley, 1988; Abdallah et Langley, 2014) : dans les organisations « les plans peuvent également jouer un rôle important dans la légitimation de l'organisation et sa stratégie avec les intervenants externes » (Langley, 1988; Pierre et Brush, 1996; Abdallah et Langley, 2014, p. 236, trad.). Pour convaincre le système social de la pertinence du modèle et pour le rendre intelligible par les acteurs, l'emphasis doit être initialement portée vers la réduction de l'incertitude inhérente à la nouveauté qui est source de méfiance et d'hostilité (Laifi, 2014, p. 92). L'émergence d'une compréhension partagée relève de la capacité des acteurs à catégoriser et donner du sens à l'environnement à travers l'utilisation d'une dynamique cognitive (Point, 2007). Baumann (2007) souligne l'importance de la légitimité cognitive :

Discrete areas of cultural production attain legitimacy as art, high or popular, during periods of high cultural opportunity through mobilizing material or institutional resources and through the exercise of a discourse that frames the cultural production as legitimate art according to one or more preexisting ideologies. (Baumann, 2007, p. 60)

Finalement, la manière dont le rapport est établi par les organisations artistiques avec les audiences d'affaires détermine l'état du déroulement du processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations.

## 1.6 Conclusion

En conclusion, la définition du cadre théorique général a permis une meilleure compréhension des concepts-clés à la base de ce travail de recherche. Cette recension

des écrits a établi concrètement le rapport aux différentes logiques en tensions dans le processus de légitimation qui est l'intention de cette étude. Comme précisé précédemment, ce travail a pour objectif la compréhension du déroulement du processus de légitimation lors des relations art-affaires au sein du milieu artistique. En ce sens, et à la lumière de la compréhension des éléments apportés par la recension des écrits, la recherche empirique va permettre l'approfondissement de la connaissance du phénomène par l'expérience vécue dans le quotidien des organisations artistiques montréalaises.

Ce qui a été préalablement étudié fut d'abord la fonction historiquement émancipatoire de l'art et le rôle clairement circonscrit de l'artiste. Cette définition est moins évidente dans l'ère contemporaine, car la fonction traditionnelle de l'art est articulée aujourd'hui au besoin de vivre de l'art. Faire de l'art un travail s'accompagne d'un sens économique usuel, donc d'une rémunération, dans l'idéal quotidienne. Inévitablement, l'artiste doit désormais procéder à une certaine commercialisation des produits artistiques, qui représente un caractère crucial de l'obtention d'un salaire. Par conséquent, le secteur artistique est actuellement confronté à un processus de massification de la logique marchande qui sans conteste mène à de multiples tensions. La légitimité de la commercialisation de l'art est remise en cause. Plusieurs sont sceptiques et craignent la dénaturaion du secteur artistique. La gestion de la relation art-affaires est donc complexe.

Le processus stratégique de légitimation relève de critères, d'instances et de méthodes variables qui exige la formulation de compromis. Le contexte pluraliste des organisations artistiques, caractérisé par un pouvoir diffus, des objectifs pluriels et un haut niveau d'expertise, complique la situation déjà ambiguë. Le processus artistique implique un vaste cadre institutionnel et social et demande l'interaction de plusieurs acteurs. Désormais organisées, ces regroupements collaboratifs doivent remplir



plusieurs objectifs simultanément (artistiques, administratifs, sociaux, etc.) avec, la grande majorité du temps, la participation d'intervenants externes à l'écosystème artistique (intervenants financiers). Pour faciliter l'interaction, la coopération et l'emploi de compromis entre les acteurs, des registres de conventions ont été mis en place.

L'utilisation de la théorie des champs de Bourdieu a permis d'identifier les pratiques sociales encastrées dans les organisations artistiques. Ces pratiques, que Bourdieu appelle *habitus*, traduisent une concordance des comportements et des croyances partagées au sein du système social. Ces *habitus*, qui par définition sont difficilement remises en question, représentent les lois, les normes et les valeurs sociales du système social. Ces agencements permettent la mise à disposition d'informations utiles sur ce qui est considéré comme légitime ou illégitime pour les organisations sociales dans le système.

De plus, puisque la légitimité est « un jugement de personnes-ressources concernant l'accessibilité, la désirabilité et la pertinence d'une organisation » (Bitektine, 2011; Suchman, 1995; Überbacher, 2014, p. 667), pour être légitime, les organisations sont en constante recherche de reconnaissance. La théorie de Bowness a démontré que la quête de visibilité, qui mène à la réussite artistique, s'opère à travers quatre groupes d'audiences : les pairs, les critiques, les collectionneurs et les marchands, ainsi que le public. Avec l'évolution contemporaine du travail artistique, la place des instances financières est devenue assez importante pour être maintenant considérée comme une audience de reconnaissance. Cette nouvelle considération impacte le déroulement du processus de légitimation et rend les relations plus ambiguës.

Finalement, comme l'a constaté Zelditch (2001) « la légitimité est l'un des problèmes les plus anciens dans l'histoire de la pensée sociale » (Zelditch, 2001, p. 4, trad.). La



majorité du travail au sein d'une organisation sociale est en lien avec la légitimation de ses actes, donc par le besoin d'être accepté par les publics internes et externes. La légitimité, comme l'activité artistique, est générée à travers un processus d'actions collectives. Or, la coexistence des logiques artistique et financière exige un processus stratégique de légitimation où les acteurs ont la « capacité d'innover après la réception des conditions et caractéristiques culturelles d'actions qui sont conformes aux idéaux, intérêts et engagements personnels et collectifs » des audiences internes et externes du système social (Emirbayer et Goodwin, 1994, p. 1442; Überbacher, 2014, p. 672, trad.). La légitimation est possible à la suite de justifications qui permet à l'inacceptable de devenir acceptable à travers un consensus (Baumann, 2007). Toutefois, étant donné la complexité et la pluralité du milieu artistique, « ce consensus ne sera jamais absolu, car le consensus complet n'existe pas à l'intérieur d'une société » (Baumann, 2007, p. 40, trad.). C'est pourquoi « le consensus doit avoir une définition minimale et doit exister davantage au niveau collectif qu'au niveau individuel. » (Zelditch, 2001, p. 10).

Afin de comprendre comment se déroule le processus de légitimation des organisations artistiques lors de l'extension des différentes logiques en tensions, il sera question dans les chapitres suivants de l'étude empirique de dix cas d'organisations montréalaises en art.

## CHAPITRE II

### MÉTHODOLOGIE

#### 2.1 Recherche qualitative exploratoire par étude de cas à visée compréhensive

Comme abordée précédemment, la massification de la relation art-affaires au sein de l'écosystème artistique introduit des critères d'évaluation, des audiences et des formes de construction de légitimité qui sont nouvelles et qui bouleversent les habitudes des organisations artistiques. Il y a donc matière à se questionner sur le déroulement du processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations artistiques lors de cette relation.

Cette recherche a pour objectif d'examiner ce phénomène à travers le thème très actuel de la promotion de l'engagement des gens d'affaires et des entreprises dans le milieu artistique de la région du Montréal métropolitain. Le présent contexte économique, politique et social menace perpétuellement les organisations de diminutions de subventions publiques. Cette situation, jumelée à l'inflation des salaires et des coûts de production de l'art, fragilise les organisations artistiques et les oblige à développer un financement diversifié pour assurer une offre culturelle constante. Les cas étudiés lors de ce travail exposent la réalité vécue par les organisations artistiques montréalaises qui participent aux initiatives art-affaires développées par le Conseil des arts de Montréal. Ainsi, l'idée à travers cette recherche empirique est de comprendre comment l'organisation artistique montréalaise réagit à l'intégration de sphères administrative et financière dans sa stratégie organisationnelle et comment se déroule le processus de légitimation avec l'introduction de nouveaux critères légitimation.

Cette recherche est centrée sur l'expérience humaine et la subjectivité de la personne. Ainsi, la société est appréhendée comme un artéfact humain et non pas un organisme naturel, donc les faits sociaux ne sont pas considérés comme des choses mesurables (Lessard-Hébert *et al.*, 1997). L'approche qualitative qui est utilisée lors de cette étude se nomme « paradigme compréhensif ». C'est-à-dire, que tout au long du processus de recherche, le sens subjectif et intersubjectif de l'expérience vécue est saisi à travers les différents acteurs interrogés. L'information provient des discours des individus qui donnent sens à des aspects de leur réalité avec lesquels ils sont en relation. Comme l'évoquent Perret et Séville, il y aurait une dépendance entre l'objet et le sujet qui vit sa réalité (Perret et Séville, 2003). De cette construction de sens, des élaborations collectives et valides émergeront des actions sociales, culturelles, politiques et historiques agrégées (Mucchielli, 1992). Cette subjectivité à travers la démarche méthodologique n'exclut toutefois pas une rigueur scientifique (Gagné, 2009).

Ce paradigme s'inscrit dans une approche méthodologique qualitative, puisque l'accent est mis sur la compréhension des stratégies des acteurs dans un système d'actions (Dumez, 2013). À la différence de la recherche quantitative qui détermine la nature et les caractéristiques des phénomènes, à l'aide d'instruments de mesure qui génèrent des données numériques, la recherche qualitative cherche à comprendre le sens d'un phénomène par l'étude de l'action humaine dans son environnement et à le décrire (Fortin, 2010). La méthode utilisée est donc qualitative, car l'étude s'effectue par le contact avec les acteurs et l'exploration se fait dans leur environnement. L'objectif à atteindre est de saisir la réalité telle qu'elle est vécue par les organisations artistiques et de la comprendre en pénétrant l'univers observé (Poisson, 1983).

Afin de comprendre le processus de légitimation lors de l'introduction de nouvelles logiques dans un contexte d'organisation pluraliste, la question de recherche posée est la suivante : comment se déroule le processus de légitimation dans le contexte pluraliste d'organisations artistiques soumises à l'extension des différentes logiques en tensions? Cette question a mené vers plusieurs sous-questions : dans le cas où les logiques financières et artistiques divergeraient, comment la réconciliation des tensions entre les différentes logiques est possible sans dénaturer l'identité et les intérêts des deux mondes? Quels critères de légitimation et de reconnaissance émergent à la suite de l'intégration de l'audience d'affaires? Quelles stratégies sont utilisées lorsqu'une organisation artistique doit articuler les deux logiques tout en restant légitime? Quels changements s'opèrent dans le travail de légitimation du fait de l'ouverture à une nouvelle instance?

La démarche utilisée lors de cette recherche exploratoire est abductive. L'analyse abductive fait appel à trois savoirs pratiques et incertains :

[...] l'« intuition » (inspiration issue de l'expérience), [le] « bricolage » (inventivité face à une réalité où la contingence domine), ou encore [la] « sérendipité » (faculté de saisir et d'interpréter ce qui se présente à nous de manière inattendue). (Catellin, 2004, p. 179).

L'abduction est donc un processus qui combine de l'expérience et de l'information pour expliquer la singularité des situations. Cette pratique se situe entre les deux inférences traditionnelles que sont l'induction et la déduction. C'est-à-dire que le processus scientifique abductif est un continuum où il y a eu au préalable une déduction, avec une première hypothèse en terme d'effets prédits, et une induction, qui par les faits observés crée des attentes et une vraisemblance aux effets prédits (Dumez, 2012). Donc, cette recherche est le résultat de multiple vas-et- viens entre le terrain et la théorie. Chaque étape est un rebondissement, puisqu'elle résulte des



résultats de l'étape précédente. Donc, cette recherche a débuté par une idée, une questionnement et une hypothèse de départ qui fut approfondie à travers des lectures générales en sociologie de la culture et de l'art. Ensuite, en interrogeant des membres d'organisations artistiques à proximité de leur situation de travail et d'action, l'objectif était d'extraire certaines typologies sur les multiples tensions à l'œuvre entre les logiques qui s'articulent lors de l'intégration des initiatives art affaires. Une fois que certains traits caractéristiques furent relevés, d'autres hypothèses possibles furent élaborées pour expliquer les faits trouvés. Un retour au théorique permit de valider ou invalider ces hypothèses, pour ensuite retourner sur le terrain avec les nouvelles hypothèses développées ou validées. Ce processus de va-et-vient fut effectué à trois reprises.

Dans le cas de cette recherche, la démarche préconisée est phénoménologique, puisqu'elle vise à comprendre le sens que les membres des organisations artistiques projettent sur le phénomène de l'introduction du monde des affaires dans le milieu artistique. Le sujet choisi est lié au monde, puisque les milieux étudiés ne sont pas des entités isolées, mais interreliées sur une base commune de la visée intentionnelle et de la signification (Meyor, 2007). Comme le dit Becker (1988), à la différence des sciences de la nature, la recherche en sciences sociales ne fait pas de découverte à proprement parler, mais vise plutôt la compréhension des phénomènes que beaucoup connaissent déjà (Becker, 1988).

Comme énoncé plus tôt, l'étude empirique porte sur la réalité vécue par les organisations artistiques montréalaises qui participent aux initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal. Cette recherche opte pour une étude de cas multiples dans une optique de comparaison. D'après Nicole Giroux, l'étude de cas « permet de mettre à l'épreuve une théorie ou des propositions en dégagant des pistes de généralisation théorique » (Snyder et Page, 1958; Yin, 1993; Giroux, 2002, p. 43).

Cette approche a donné la possibilité de s'introduire dans toute la complexité du phénomène étudié et d'en retirer de nombreux facteurs. Giroux affirme que la méthode de cas « vise l'étude en profondeur d'un ou de plusieurs cas qui exemplifient un phénomène que l'on veut étudier » (Giroux, 2002, p. 45). Pour ce travail, il fut choisi de varier le nombre de cas, afin de comparer différentes situations et d'en relever les points communs et les divergences. Inévitablement, ce choix limite la proximité possible avec le sujet d'étude, mais le nombre choisi permet l'atteinte, à travers l'ensemble des cas, une profondeur suffisante pour documenter la réalité du milieu.

Bref, afin de comprendre le déroulement du processus de légitimation lors de l'introduction de nouvelles logiques pour les organisations pluralistes, la méthodologie de recherche qualitative fut utilisée, basée sur un raisonnement abductif et guidé par un paradigme naturaliste, en utilisant la méthode d'études de plusieurs cas afin de saisir le sens de la réalité vécue par les acteurs à travers l'exploration d'un phénomène.

## 2.2 Déroulement du processus de la recherche

### 2.2.1 Phase conceptuelle

En raison de sa dimension exploratoire, cette recherche n'a pas suivi un processus séquentiel traditionnel : poser la question de recherche, faire une revue de littérature, choisir une méthodologie, faire la cueillette de données, les analyser et les traiter, discuter des résultats et faire une conclusion (Dumez, 2013). Dans ce travail, le processus de recherche utilisé fut simplement de suivre les possibilités et les opportunités qui s'offraient. Les étapes parcourues tout au long de la démarche de

recherche consistaient en une série d'allers-retours. Lors de ce chapitre, il sera question des étapes méthodologiques utilisées.

La stratégie adoptée lors de la conception de ce travail s'inspire du modèle élaboré dans le chapitre 6 de Marie-France Fortin (2010). Toutefois ce modèle plutôt séquentiel ne fut pas suivi linéairement, mais plutôt en zigzaguant de manière plus abductive.

Tableau 2.1 – Les étapes du processus de recherche

Étapes	Descriptions
Inspiration du sujet de recherche : point de départ	Intérêt personnel pour les arts et observation de l'influence de la société de masse sur l'art.
Inspiration du sujet de recherche : discussion et exploration théorique	Tensions et paradoxes entre les logiques marchande et artistique en raison de la structure pluraliste des organisations artistiques
Inspiration du sujet de recherche : entrevues exploratoires	Paradoxe entre la logique marchande et la logique artistique : question de légitimité.
Choix du sujet de recherche : exploration théorique	L'impact de nouvelles logiques sur le processus de légitimation de l'organisation artistique comme organisation pluraliste.
Énoncé progressif de la question	Comment le processus de légitimation est-il influencé par les différentes logiques en tensions dans le contexte pluraliste des organisations artistiques?
Revue de littérature	Définition des concepts : artiste organisé, organisation artistique, organisation pluraliste, habitus, légitimation.  Théories : chaîne de coopération de Becker (1988), théorie des champs de Bourdieu (2000), théorie des conventions et théorie de l'acteur-réseau de Denis <i>et al.</i> (2014), théorie de la reconnaissance de Bowness (2011).
Précision de l'énoncé de la question	Comment se déroule le processus de légitimation dans le contexte pluraliste d'organisations artistiques soumises à différentes logiques en tensions?
Contexte empirique	Étude des organisations artistiques montréalaises qui participent aux initiatives art-affaires développées par le Conseil des arts de Montréal



Tableau 2.1 – Les étapes du processus de recherche (suite)

Étapes	Descriptions
Précision de la revue de littérature	<p>Trois théories : Théories des conventions (Denis <i>et al.</i>, 2014), théories des champs (Bourdieu, 2000) et théorie de la reconnaissance (Bowness, 2011).</p> <p>Trois notions centrales : compromis, habitus, cercles de reconnaissance.</p> <p>Trois processus de légitimation : construction, critères et instance de légitimité.</p>
Problématique	<p>Éléments relatifs à ma problématique : Organisation pluraliste, champ normé et fermé, introduction d'une nouvelle logique, sphère de légitimation.</p> <p>Problématique : Le déroulement du processus de légitimation des organisations artistiques face à la massification de la logique marchande au sein de l'écosystème artistique.</p>

#### Inspiration du sujet de recherche par les observations, les expériences et les lectures

L'inspiration du sujet vient d'abord d'un grand intérêt personnel pour les arts. Ayant moi-même navigué dans les univers de la musique et de la danse, j'ai rapidement compris la complexité des structures d'activités de ce milieu. Au commencement de ce travail, le sujet était centré sur les tensions et paradoxes provoqués par la rencontre des logiques artistique et d'affaire. J'abordais le thème sous des lunettes de sociologues de la culture, par une critique de la société de masse et de l'industrie culturelle qui, j'en avais la conviction, dénaturait le rôle même de l'art.

Afin d'explorer le sujet tranquillement, j'ai participé à une table ronde, dont le sujet était « le financement en entrepreneuriat culturel et créatif : innover ou mourir? ». Quatre panélistes ont abordé l'enjeu vécu par les entreprises culturelles et créatives concernant l'accès au financement. Au centre de cette discussion, il était question du contexte socioéconomique actuel et du besoin d'accéder à un financement diversifié tout en assurant un produit créatif qui n'est pas dénaturé par la logique marchande. Nathalie Maillé, directrice du Conseil des arts de Montréal, présentait la mission du CAM et certaines méthodes conseillées pour permettre et faciliter l'accès à l'écosystème artistique québécois aux artistes émergents. Le constat empirique observé lors de cette table ronde, jumelé aux quelques lectures sur la réalité artistique ont changé la trajectoire de mon sujet. Je voulais désormais me concentrer sur la gestion du domaine des arts et l'impact du capitalisme et la possible réconciliation entre les logiques.

J'ai effectué une première carte mentale des différents concepts à explorer et sujets (population cible) qui pouvaient constituer le centre de ma recherche. Le conseil des arts avait fait preuve d'une capacité de réconciliation et de médiation impressionnante envers plusieurs caractéristiques du phénomène, alors j'ai d'abord voulu étudié comment cette institution accompagnait dans le processus de gestion les organisations artistiques lorsqu'elles étaient soumises aux contraintes du marché. L'étude du cas du Conseil des Arts de Montréal me semblait alors pertinente, puisque son rôle est de permettre et de faciliter l'accès à l'écosystème artistique québécois aux artistes en les accompagnant à travers quatre orientations stratégiques, dont l'orientation art-affaire. Toutefois, le contexte empirique de recherche était complexe et à la suite de quelques entrevues, j'ai pris la décision de me concentrer plutôt sur la manière dont les organisations artistiques vivaient la relation d'accompagnement du Conseil des arts de Montréal au niveau des initiatives art-affaires.

En parallèle, j'ai entrepris une recherche exploratoire théorique pour voir comment était vécu ce paradoxe de la relation art-affaires et à travers ces lectures. J'en ai ressorti quelques concepts initiaux: les organisations artistiques, les mondes de l'art, les organisations pluralistes, la prise de décision, la stratégie organisationnelle, les champs et les cercles de reconnaissance. Je me suis concentrée particulièrement sur la structure pluraliste des organisations artistiques qui représente un aspect fondamental de ces tensions et paradoxes entre les logiques marchande et artistique.

#### Choix du sujet de recherche

À la suite de ces découvertes théoriques, mon directeur de recherche m'a dirigé vers le terrain pour vérifier et approfondir ces nouvelles connaissances. Après avoir passé quelques entrevues, la notion de légitimité en lien avec le rôle de l'art est ressortie. J'ai réalisé que le paradoxe entre les deux logiques relevait de critères de légitimation en tension. L'ajout de nouvelles audiences venait perturber la zone naturelle de légitimation des organisations artistiques. Les nouvelles attentes et les nouveaux modes de fonctionnement des acteurs récemment introduits sortaient les organisations artistiques de leurs pratiques habituelles. Je me suis alors questionnée sur la raison pour laquelle il était si complexe pour ces organisations d'adapter ces nouvelles audiences et critères. Elles ne pouvaient ni accepter totalement, ni refuser. Pourquoi? La structure pluraliste des organisations semblait encore une fois être la cause du problème de légitimation. La structure même de l'organisation artistique rend sa gestion complexe. Le compromis en est un mode de régulation important. Or, l'introduction d'acteurs supplémentaires devait nécessairement en complexifier la gestion par l'augmentation du nombre de compromis à établir. Le sujet de cette recherche commençait alors à se former: Le déroulement du processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations artistiques lors de l'introduction plus importante de la logique marchande.

### Énoncé de la question de départ

[...] toute question délimite un sujet d'étude, précise la population et les concepts et comporte un pronom interrogatif qui tient lieu de pivot. (Brink et Wood, 2001; Fortin, 2010)

La question de départ fut élaborée à partir de cet énoncé et en fonction du paradigme naturaliste qui cherche à comprendre et à décrire la nature complexe des êtres sociaux déterminés (Fortin, 2010). Or, la question de cette recherche a pris forme tout au long du processus et particulièrement à la fin. Elle prit forme par la combinaison des concepts qui nourrissaient la problématique établie lors de la recension des écrits et des résultats. Pour atteindre l'objectif de compréhension, il fallait absolument faire évoluer cette question à travers le continuum de va-et-vient. Voici chronologiquement les questions de recherches jusqu'à l'émergence de la question définitive : « Comment se manifestent les tensions entre les différentes logiques dans les pratiques d'accompagnement des entreprises artistiques par le Conseil des Arts de Montréal ? », « Comment les initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal impactent les organisations artistiques montréalaises ? », « Comment se déroule le processus de légitimation dans le contexte pluraliste d'organisations artistiques soumises à différentes logiques en tension? » et finalement, « Comment se déroule le processus de légitimation dans le contexte pluraliste d'organisations artistiques soumises à différentes logiques en tension? ».

### Revue de littérature

Pour faire la recension des écrits, les concepts et références furent organisés en un arbre de pertinence pour faciliter la création de liens entre eux (Dumez, 2013). Ensuite, la méthodologie proposée par Hart fut la référence pour établir la revue de littérature (2009). Toutefois, en raison du processus scientifique de recherche abductif



utilisé, tout au long de ces étapes séquentielles, il était nécessaire d'aller vérifier et compléter les concepts théoriques sur le terrain. À chaque étape, les thèmes de recherche se transformaient et les plus importants étaient approfondis. La chronologie suivie fut la suivante (Hart, 2009; Dumez, 2013):

1. Identification de la frontière entre ce qui a déjà été fait et ce qui a besoin d'être étudié : à cette étape, les concepts initiaux de la recherche furent tracés (les organisations artistiques, les mondes de l'art, les organisations pluralistes, la prise de décision, la stratégie organisationnelle, les champs et les cercles de reconnaissance). À la suite de quelques entrevues et d'un retour sur la recherche littéraire, trois théories fondamentales sont ressorties et un concept central: Théories des conventions (Denis *et al.*, 2014), théories des champs (Bourdieu, 2000) et théorie de la reconnaissance (Bowness, 2011) et le concept de légitimité. Ces théories permettaient d'aborder le thème de l'organisation artistique sous trois angles d'attaques. Toutefois, les théories parlaient de manière implicite de légitimité sans en faire le centre de leur théorie.
2. Découverte des variables importantes liées au sujet: Les notions de compromis, d'habitus et de cercles de reconnaissances évoquées dans les théories nommées plus haut.
3. Définition des concepts en jeu : Définition de compromis, de conventions, d'habitus, de champs, de cercles de reconnaissance, de reconnaissance, de construction de légitimité, de critères de légitimité et d'instances de légitimité.
4. Synthèse de ce qui a été fait et élaboration de nouvelles perspectives : Comme dit précédemment, l'intérêt de ce travail était donc de faire la compréhension

de ces notions en termes de légitimité, car aucune des trois théories adressaient le problème par ce concept.

5. Replacer le sujet dans une perspective historique de manière à montrer que l'histoire du problème et l'état le plus récent de son développement sont maîtrisés simultanément: les notions de champ, d'habitus et de critères de légitimité sont directement en lien avec la construction historique du rôle de l'art, des artistes et des organisations artistiques. Ce qui est naturellement légitime s'est construit à travers le temps.
6. Identifier des relations entre des idées et pratiques : cette étape a été répétée à plusieurs reprises tout au long de la méthode de travail.
7. Établir un lien entre les idées et les cadres théoriques d'une part, et leurs applications de l'autre : l'étape d'analyse des données a permis d'ouvrir les conclusions théoriques et d'y préciser certaines caractéristiques qui n'avaient pas été abordées.

#### Contexte empirique

Le sujet d'étude fut établi par l'idée que l'introduction du monde des affaires dans la logique artistique venait déranger le cours « naturel » de la création. Puisque l'intérêt vise les milieux artistiques, le type d'étude est lié au phénomène tel que vécu par les acteurs (Fortin, 2010). Le périmètre de l'étude des organisations artistiques comprend deux axes principaux : la région géographique et l'orientation stratégique art-affaires du Conseil des arts de Montréal. Étant reconnu comme la capitale créative du Canada, la ville de Montréal est un milieu intéressant à étudier, car elle supporte et protège les initiatives artistiques en son sein. Les interactions financières, sociales et politiques

sont donc nombreuses et les organisations ayant déjà ou étant en processus d'introduire le monde des affaires dans leur sphère d'activités en lien avec les initiatives du Conseil des arts de Montréal sont accessibles.

#### Détermination des éléments du problème de recherche

Les éléments relatifs à la problématique sont essentiellement liés à la définition des concepts soulevés dans la question de recherche et à la relation établie entre eux. Dans le cas de ce travail, cette relation concerne le besoin de légitimation face aux audiences que les organisations artistiques participantes reconnaissent comme crédibles et valorisantes, ainsi que la structure pluraliste des organisations qui complexifie l'intégration d'une audience étrangère.

#### 2.2.2 Sélection des cas étudiés

Selon Fortin (2010), une recherche scientifique se définit comme « un processus d'acquisition des connaissances fondé sur la collecte systématique de données empiriques en vue de décrire, d'expliquer, de prédire et de contrôler des phénomènes » (Fortin, 2010). La recherche des matériaux sur le terrain est donc fondamentale. Pour ce faire, le corpus empirique de la recherche fut d'abord constitué à partir des données à disposition. Comme énoncé plus tôt, le périmètre de recherche concerne d'une part la région géographique du Montréal métropolitain, en raison de son importance au niveau démographique, économique et culturel et d'autre part l'orientation stratégique art-affaires développée par le Conseil des arts de Montréal. Or la population visée en l'occurrence pouvait comprendre des membres de toutes les organisations artistiques montréalaises et des employés du Conseil des arts de

Montréal, mais il était nécessaire qu'elle se retrouve dans le périmètre du Montréal métropolitain et qu'elles soient en lien avec les initiatives arts-affaires du CAM.

Étant donné l'impossibilité d'interroger l'ensemble des 294 organisations artistiques de Montréal (Chambre de commerce du Montréal métropolitain, 2015), il fut nécessaire de choisir un échantillon, donc sélectionner une partie de l'ensemble (Pires, 1997). De manière opportuniste, les cas et la méthode d'échantillonnage furent essentiellement sélectionnés par leur disponibilité. Essentiellement, l'échantillonnage débuta avec le cas du Conseil des arts de Montréal, car comme évoqué précédemment, mon objet de recherche initial concernait la relation d'accompagnement à travers les tensions et paradoxes art-affaires. La difficulté d'approfondir ce cas, a redirigé la recherche vers l'étude des organisations artistiques qui étaient beaucoup plus accessibles. Pour la sélection des cas d'organisation artistiques, la méthode utilisée fut la méthode d'« échantillonnage au jugé », puisque un échantillon bien défini fut prélevé en fonction de critères de sélection particuliers et d'un certain jugement (Statistique Canada). L'échantillon des organisations artistiques montréalaises fut limité à celles qui furent sélectionnées comme finalistes du Grands prix du conseil des arts de Montréal depuis 2013. Ces organisations avaient nécessairement été en contact avec le Conseil des arts de Montréal en étant sélectionnées, et le Grand prix faisait partie des activités décrites dans le « Rapport annuel 2013 » du CAM comme s'y étant déroulé afin de stimuler les relations entre les gens d'affaires et le milieu artistique. Toutefois, aucune limite ne fut établie par contre quant au domaine artistique de l'organisme (musique, danse, arts visuels, cirque, art numérique, etc.). À prime à bord, il était important de faire ressortir les différences entre les différentes organisations artistiques de Montréal. Les finalistes qui se trouvaient sur la liste des finalistes du Grand Prix sur le site internet du CAM furent donc contactés. La variété de domaine semblait intéressante et les cas émergeaient d'eux-mêmes. Tous les répondants aux demandes de participation étaient acceptés. Les volontaires ont



contacté et furent sélectionnés sans avoir établi des caractéristiques spécifiques (type d'art, taille de l'organisation, etc.). Le plus grand nombre d'organisations artistiques finalistes à interroger était le mieux. À ce stade, cinq organisations artistiques faisait partie de l'échantillon.

Ensuite, pour élargir l'échantillon, l'intérêt fut dirigé vers les Centres d'artistes autogérés du Québec qui étaient situés à Montréal. Le cadre de recherche s'étant précisé au cours de l'étude, il semblait alors pertinent d'interroger les types d'avancement à la légitimité. Aussi, ces centres semblaient particulièrement intéressants à étudier en raison de leurs définitions mêmes :

Les centres d'artistes sont des organismes à but non lucratif qui regroupent des artistes professionnels en nombre majoritaire et dont le mode de fonctionnement repose sur l'autogestion. Les artistes membres des centres d'artistes sont à la fois des créateurs et des gestionnaires de services de production ou de diffusion qu'ils ont d'abord créés pour eux-mêmes, ensuite pour l'ensemble des artistes de leur communauté et enfin, pour le public. (Guide déontologie du centre d'artiste autogéré)

Le critère « finaliste du Grand prix du CAM » fut donc remplacé par « Centres d'artistes autogérés » de Montréal. Ce type de centre semblait particulièrement intéressant en raison du terme « autogéré », qui pouvait agrémente le sujet de recherche. Cette fois-ci, la recherche de participants s'opéra sur le site internet du Regroupement des Centres d'artistes autogérés du Québec (le RCAAQ). Dix centres furent contactés de manière aléatoire. Lors de la sélection de cet échantillon supplémentaire, la méthode d'échantillonnage aléatoire simple fut utilisée. Cette méthode suppose une sélection de participants basée sur la commodité et la facilité d'accès, donc aucun critère n'était préalablement établi. Ainsi, à partir de la liste du RCAAQ des organisations montréalaises, une majorité de centres fut contactée jusqu'à ce que le nombre de volontaires ayant répondu semble suffisant.

Tableau 2.2 – Organisations artistiques échantillonnées

Profil de l'organisation	Finaliste du Grand prix du Conseil des arts de Montréal	Type de légitimation recherchée
1 - Art du cirque	Oui	Organisation hyper légitime
2 - Création audiovisuelle	Oui	Organisation légitimée
3 - Art imprimée	Oui	Organisation en cours de légitimation
4 - Art visuel	Non	Organisation en cours de légitimation
5 - Art visuel expérimental	Non	Organisation légitimée
6 - Danse et théâtre	Oui	Organisation hyper légitime
7 - Art vivant	Oui	Organisation légitimée
8 - Littérature	Oui	Organisation légitimée
9 - Écriture numérique	Oui	Organisation en cours de légitimation
10 - Art actuel	Non	Organisation en cours de légitimation
11 - Artiste en musique	Non	En cours de légitimation
12 - Consultant art-affaires	Non	Offre de stratégies de légitimation

L'échantillonnage semblait suffisant lorsque le point de saturation des données fut atteint. Ce point se définit par un jugement par lequel l'analyste affirme que de la collecte de nouvelles données n'émergent plus rien de vraiment nouveau et rien qui

apporterait à la conceptualisation et à la théorisation du phénomène étudié (Glaser et Strauss, 1967; Guillemette, 2006). Comme dit plus tôt, l'intérêt n'était pas porté sur un cas unique, mais sur de multiple cas, ce qui permet une analyse en profondeur de chaque cas. L'échantillon final comptait dix organisations artistiques, un artiste, un expert art-affaires et une institution de support aux organisations artistiques. L'analyse générale fut concentrée sur dix cas, donc les deux entrevues de l'institution de support aux organisations furent exclues, puisque la réalité d'accompagnateur diffère de celle des organisations artistiques. Toutefois, elles furent analysées d'un angle d'acteurs satellites pour comprendre leur rôle dans cette relation art-affaire d'un point de vue externe. La même approche fut adoptée avec l'entrevue d'un expert consultant analysé comme un acteur satellite. Puis, une entrevue fut complètement retirée, puisque le participant ne faisait pas partie d'une organisation artistique, mais travaillait comme artiste solo, indépendant de toute organisation.

### 2.2.3 Méthode de collecte de données

Lors de recherches scientifiques, la collecte d'information est essentielle à la compréhension du phénomène étudié. Or, plusieurs méthodes de collectes de données existent : « les conversations, les entrevues, les questionnaires, les études descriptives et l'étude de documents provenant soit de l'intérieur ou de l'extérieur de la situation (procès-verbaux, rapports, productions écrites des acteurs, etc.) » (Gauthier, 2011, p. 562). Les modes d'investigation privilégiés pour la collecte de données furent l'entrevue semi-dirigée et l'observation d'un événement public d'incitation à la rencontre entre créateurs et entreprises et d'une journée d'orientation pour une organisation artistique.

### Entrevues semi-dirigées

Une fois la population ciblée, la collecte de données débuta par des entrevues semi-dirigées. La recherche étant abordée dans une perspective compréhensive, cette technique de collecte était centrale, car une telle posture épistémologique vise une compréhension d'un phénomène ancré dans la production de sens et l'interprétation que les acteurs sociaux donnent à leur réalité (Gauthier, 2011). Voici la définition de Gauthier (2011) d'une entrevue semi-dirigée.

L'entrevue semi-dirigée consiste en une interaction verbale animée de façon souple par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'aborder, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation, les thèmes généraux qu'il souhaite explorer avec le participant à la recherche. Grâce à cette interaction, une compréhension riche du phénomène à l'étude sera construite conjointement avec l'interviewé. (Gauthier, 2011, p. 339)

Cet outil de collecte de données fut choisi, car l'entrevue semi-dirigée « permet de rendre explicite l'univers de l'autre » (Vermesh, 2003; Gauthier, 2011). Le contact direct avec les interlocuteurs était primordial à l'accès privilégié au sens subjectif et intersubjectif de leurs expériences art-affaires. De plus, cet outil, dans une perspective d'enrichissement de la compréhension, permet de mettre en lumière les perspectives des individus sur un phénomène (Gauthier, 2011).

### Prise de contact

La prise de contact s'est initialement passée par courriel. Un court mot personnalisé était généralement envoyé. Il expliquait brièvement le sujet de recherche et l'objet de la demande. En pièce jointe, une lettre d'invitation des participants était attachée où il était spécifiquement formulé le sujet de recherche, la requête de la demande de



participation, la forme de l'entrevue et les conditions de participation (anonyme, confidentiel, volontaire). Lorsque une réponse positive était reçue et quelques dates de disponibilités, la prise de contact était conclue par courriel, pour finalement aller les rejoindre à la date et le lieu indiqués pour l'entrevue. Dans les cas où il y avait des questions ou des inquiétudes, une communication orale était établie pour compléter l'explication et les fins de cet exercice. Dans tous les cas, la conversation était amicale et s'en suivait l'acceptation de participation à l'entrevue. L'intérêt pour le sujet était grand et généralisé, en raison de l'actualité de la problématique de l'introduction du monde des affaires dans les organisations artistiques.

#### L'entretien

Pour l'entretien, le participant avait la liberté de choisir le lieu qui lui convenait. Dans la majorité des cas, l'entrevue s'est passée dans l'organisation, c'est-à-dire dans un bureau (toujours la porte ouverte) ou simplement dans l'aire ouverte. Pour les autres, l'entretien s'est passé dans un café. Il n'était toutefois jamais question de cacher des informations aux autres membres de l'organisation artistique, mais plutôt de trouver un endroit plus calme où discuter. Les participants se sentaient concernés et semblaient vouloir connaître le développement des questions. Le déroulement de l'entrevue suivait le cours de la discussion, mais un cadre directeur était prévu pour diriger les thèmes à aborder.

Tableau 2.3 – Résumé des thèmes des entrevues

Sections	Questions
Section 1: Informations générales et parcours de l'organisation artistique	Questions relatives aux objectifs et la mission de l'organisme, à son historique et au domaine et projets artistiques.
Section 2: Enjeux art affaires au sein de l'organisation	Questions relatives aux besoins d'affaires de l'organisation (gouvernance, financement, administration, communication, promotion, etc.) et aux initiatives entreprises pour y remédier et l'impact enregistré. Le thème de la légitimité n'était pas abordé de façon distincte, mais émergeait toujours au fil de la conversation lorsque le thème des affaires était évoqué.
Section 3 : Initiatives développées par le Conseil des arts de Montréal	Questions relatives à la relation de l'organisme avec le Conseil des arts de Montréal, en ce qui a trait au financement, mais surtout concernant l'essai, le désir d'essayer ou, au contraire, la répulsion à tester les initiatives art affaires développées par le CAM. Puis, s'il y avait eu participation à une activité art-affaire, l'impact qu'elles avaient eu sur l'organisation.

L'implication de la part des participants n'était pas faite de façon désintéressée, car la problématique étudiée était liée à leur réalité actuelle. Les conditions dans lesquelles se sont déroulées les échanges étaient à chaque fois très amicales et décontractées. Dès le départ, l'objectif était d'établir un climat de confiance en échangeant sous la forme d'une conversation et en assurant la confidentialité et l'anonymat des informations recueillies.

Pour assurer l'émission de conclusions valides, 14 entretiens d'une durée approximative de 50 minutes et deux observations directes furent effectuées avant d'atteindre le point de saturation théorique.

#### Observation directe

Afin d'approfondir l'analyse des données et la compréhension du phénomène étudié, les entrevues furent complétées par deux observations directes. L'observation se définit comme :

[...] une approche « complète » du réel, alliant à l'analyse objective des structures et de la dynamique des situations sociales étudiées, l'appréhension intersubjective (Verstehen) des acteurs sociaux qui y étaient impliqués. (Gauthier, 2011, p. 312)

L'ajout de cette méthode de collecte de données permettait de combler et d'assoir les observations sur des bases plus solides par la triangulation des données (Gauthier, 2011). La triangulation des données « place l'objet d'étude sous le feu d'éclairages différents dans l'espoir de lui donner tout son relief » (Hamel, 1997; Gauthier, 2011).

Une organisation artistique avait accepté l'observation d'une journée de formation en gestion animée par un consultant spécialisé en gouvernance de centre d'artistes. Ce consultant était lui-même artiste performateur. Il était financé par le Conseil des arts de Montréal pour orchestrer des journées d'orientation avec l'équipe artistique des organisations et leur conseil d'administration.

### Déroulement

1. Exercice performatif en équipe: chaque participant et participante répond par une énumération de mots sur ce que représente l'organisation pour lui/elle.
2. Actualisation de la mission, de la vision et des valeurs de l'organisation
3. Analyse de l'environnement externe
4. Analyse de l'environnement interne
5. Analyse des enjeux de développement de l'organisation
6. Identification des axes prioritaires de développement
7. Élaboration d'un plan tactique

### Mode de fonctionnement

Lors de cette journée, j'occupais le rôle de secrétaire. Je devais prendre en note les débats, les propositions et les décisions élaborés par les membres. Ce statut me permettait d'observer, mais ne me permettait pas de participer.

La discussion entre les membres était naturelle, conviviale, mais animée. Chacun donnait son point de vue et les points de vues n'étaient pas nécessairement similaires. La discussion était prise en note et utilisée lors de prises de décisions définitives. Sur un tableau, chaque idée clé était notée sur un *post-it* afin de visualiser les idées principales des membres et pour éventuellement les intégrer lors de l'élaboration des plans stratégique et tactique.



À force de discussion, certaines idées étaient comprises comme fondamentales ou incontournables. D'autres éléments, qui devaient faire objet de compromis, étaient pris en note et rediscutés au cours d'une autre journée animée par le consultant, lorsque les priorités et les besoins seraient mieux définis.

Ensuite, une ouverture a permis l'observation de l'événement COMPOSITE (2<sup>e</sup> édition) développé par le Conseil des arts de Montréal. Le but de cet événement était d'inciter la rencontre et la pollinisation entre les milieux artistiques et d'affaires du domaine du numérique. «Le but : inspirer, inspirer... et inspirer!»<sup>3</sup>. La pertinence du terrain émanait de la possibilité d'observer et d'imprégner l'interaction entre les créateurs, les organisations artistiques et les entreprises du numérique. De plus, cet événement, étant organisé par le Conseil des arts de Montréal, était d'autant plus significatif pour moi. COMPOSITE s'est déroulé le 8 décembre 2015 dans les locaux de SID LEE, une compagnie de publicité, de marketing numérique et de design commercial et était organisé dans le cadre de MUTEK\_IMG, un forum sur les pratiques actuelles de la création numérique. L'événement était gratuit et ouvert à tous. Ma présence lors de cet événement m'a permis d'échanger avec les participants et de faire quelques courtes entrevues informelles (dont la structure n'avait rien à voir avec le guide d'entretien) qui ont permis de renforcer la compréhension des enjeux financiers et des tensions art-affaires vécues au quotidien par les membres de la communauté artistique montréalaise. Le tableau suivant illustre les éléments observés :

---

<sup>3</sup> Voir <http://www.mutek.org/fr/img/2015/events/1110-presentations> , «Présentations : COMPOSITE – Un forum pour la créativité numérique» (Octobre 2015)

Tableau 2.4 – Éléments observés de l'événement COMPOSITE

Éléments	Descriptions
Déroulement de la soirée	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mot du représentant du Conseil des arts de Montréal : Son contenu, à qui s'adressait-il, l'audience privilégiée, les termes utilisés.</li> <li>• Présentations des projets en développements (pitch) : temps, éléments divulgués, caractéristiques des présentations sélectionnées, vocabulaire employé, défis artistiques et financiers relevés, mandat, mission, historique, public cible, audience de légitimation, partenaires.</li> <li>• Mot de fermeture de président de MUTEK : Définition de COMPOSITE, son développement, retour sur la formule et présentation de la prochaine édition.</li> </ul>
L'environnement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SID LEE: choix du lieu de l'événement, entreprise choisie, symbolique.</li> <li>• Organisation : Type de soirée, formule, médium de communication, ambiance.</li> </ul>
Acteurs présents	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Discussion avec les gens présents pour connaître leur expérience lors de l'événement, discussion avec les personnes qui présentaient les projets, discussion avec le responsable du Conseil des arts de Montréal, discussion avec des organisateurs.</li> </ul>

Finalement, l'objectif de cette observation était de faire ressortir les critères de légitimation des milieux artistiques et d'affaires et d'étudier les échanges des acteurs entre eux et avec leur environnement, pour extraire le sens de leur participation à la soirée. L'objectif était d'alimenter la réflexion sur les initiatives art affaires du CAM et de pénétrer dans la subjectivité des observés (Gauthier, 2011).

## 2.3 Traitement et analyse des données

### 2.3.1 Constitution d'une base de données

Les rapports à établir entre les théories et ses résultats exigeaient une collecte de données complète et pertinente. Le corpus d'interactions à analyser comprenait donc 14 entretiens d'organisations artistiques variées. Chacune des entrevues fut enregistrée sur un magnétophone. Il était alors possible de conserver et de mémoriser les expériences, les opinions, les connaissances et les sentiments des participants sans en perdre un mot. L'enregistrement permit d'écouter à plusieurs reprises les entretiens, de faire des allers-retours entre l'information recueillie et les théories épistémologiques, et ainsi, d'intégrer des informations qui n'avait pas été saisies lors de l'entretien. Gauthier (2011) souligne l'aspect construit de l'entrevue en définissant l'entretien comme « un « texte », une « narration » constitué d'histoires, empreinte des connotations personnelles, interpersonnelles, sociales et culturelles des individus en présence ». Or, l'enregistrement a permis de percevoir les subtilités de ces narrations par la détection des complexités des réactions, des intonations, le débit des paroles et des émotions auditives non-verbales des participants. Le changement de ton ou l'autocensure n'étaient pas nécessairement perceptibles dans le feu de l'action, mais après coup, ce type d'expression non-verbale parle beaucoup. L'enregistrement des entretiens a aussi donné une liberté pour s'impliquer activement dans la conversation et pour encourager l'explication et la description détaillée des propos du participant par l'écoute active.

De plus, la prise de notes détaillées tout au long de l'entretien, offrait une sécurité au cas où l'enregistrement aurait eu des problèmes. La prise de notes fut utilisée aussi pour capter les gestes, les expressions corporelles et faciales, toutes informations non-verbales qui me semblaient importantes. Puis, parfois les réflexions et les

questionnements furent transcrits pour aider à la formulation de thèmes à approfondir durant l'entretien. Parfois après l'entrevue, la discussion continuait avec la personne interviewée et la suite des propos était ajoutée aux notes.

Une fois l'entrevue terminée, celle-ci était transcrite mot à mot la journée même ou le lendemain. Selon Gauthier (2011), le verbatim, qui est la transcription intégrale des données recueillies, est la méthode à choisir, car la transcription sans faire aucun tri permet une analyse fine de l'information. Afin de surmonter l'importante difficulté de la transformation du matériel oral au matériel écrit, la règle de la transcription serrée de Deslauriers (1991) fut utilisée. La transcription serrée se définit comme une transcription où « tout est noté minutieusement, tel que prononcé, avec les erreurs et les hésitations » (Deslauriers, 1991, p. 68). L'ajout du plus grand nombre de notes possible a permis de réduire la barrière de décontextualisation des conversations.

En ce qui concerne la constitution des données lors des observations de la journée d'orientation et de l'événement COMPOSITE, les étapes de collectes établies par Laperrière (2009) furent suivies (Gauthier, 2011). L'observation lors d'une recherche en science sociale a pour seul but « de décrire, de façon exhaustive et neutre, les composantes objectives d'une situation sociale donnée (lieux, structures, objets, instruments, personnes, groupes, actes, événements, séquences, etc.) pour ensuite en extraire des typologies » (Gauthier, 2011, p. 312). C'est avec cette définition en tête, que la collecte de données fut entreprise.



Tableau 2.5 – Étapes de collectes et d'analyse des données - Journée d'orientation

Étapes	Description
Relève des grands traits	<p><u>Lieu et structure</u> : La journée se passait directement dans les bureaux (espace ouvert de style loft) de l'organisation artistique.</p> <p><u>Événement</u> : Journée d'orientation en gestion d'organisation artistique financée (salaire du consultant) par le conseil des arts de Montréal.</p> <p><u>Durée</u> : La journée en soi comptait 8h de travail, mais le processus d'orientation s'étalait sur 3 jours.</p> <p><u>Activités et actions</u> : La semaine avant la journée d'orientation, le consultant avait d'abord rencontré l'équipe artistique pour connaître la présente réalité de travail, les besoins, les activités, les conditions financières, la mission, la vision, les objectifs à court-moyen-long terme, etc. Pendant la journée d'orientation, l'équipe artistique et le conseil d'administration étaient présents : mise en commun de la réalité, des besoins de la vision de chacun; discussions sur la vision à court-moyen-long terme; et ébauche d'un plan stratégique. Après la journée d'orientation, retour sur les discussions et décisions avec l'équipe artistique pour travailler et retravailler certains aspects moins développés qui avaient été abordés.</p>
Caractériser acteurs, sous-groupes d'acteurs et actions	<p><u>Personnes et groupes</u> : Tous les membres de l'équipe artistique (4), membres du CA (6), membre de l'organisation (cotisation à chaque année pour entre autre utiliser du matériel de création) (1), collaborateurs (2) (consultant-animateur et collaborateur pour prise de note).</p> <p><u>Déroulement de la soirée</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil</li> <li>• Exercice performatif en équipe</li> <li>• Discussion quant à la mission, la vision, les valeurs de l'organisation, l'environnement externe et interne.</li> <li>• Dîner</li> <li>• Discussion des enjeux de développement de l'organisation, identification des axes prioritaires de développement et élaboration d'un plan tactique.</li> </ul>

Tableau 2.5 - Étapes de collectes et d'analyse des données - Journée d'orientation (suite)

Étapes	Description
Interrelations entre les diverses dimensions	Relation orientée horizontalement entre tous les membres de l'organisation, mais malgré tout les membre de l'équipe artistique se prononcent peu sur l'orientation de la gestion de l'organisation. Il faut prendre le temps de leur demander leur avis pour le savoir. Le débat et l'établissement de compromis sont permanents. L'animateur ouvre les débats, les dirige, les oriente et concentre la conversation sur des aspects particuliers des discussions. Il doit parfois mettre fin au débat pour passer à d'autres points (par manque de temps).
Analyse comparative systématique des données	En comparant les points de vue, j'ai pu observer les critères où les habitus sont plus forts ou plus faibles. Cela permet aussi de valider les affirmations collectées lors des entretiens.
Définition de situations et d'éléments spécifiques à observer	Laperrière (2009) utilise cette étape pour des fins de raffinement d'analyse «en notant quel type d'Acteurs, dans quels types de situations met en scène ces caractéristiques contrastées des groupes, et avec quelles conséquences» (Laperrière, 2009; Gauthier, 2011, p. 327). À cette étape j'ai donc considéré les sujets et les critères sur lesquels se portaient majoritairement les débats.
Modification et raffinement des hypothèses	Introduction de ces nouveaux éléments observés pour modifier ou compléter mon hypothèse.

La soirée COMPOSITE était entièrement enregistrée sur une bande vidéo. Puisque les résultats de l'observation étaient consignés et l'information recueillie disponible en tout temps, la méthode de collecte de données privilégiée lors de l'événement furent la discussion et la prise de notes écrites. L'intérêt était porté vers les éléments

et les anecdotes qui ne se capturaient pas sur des images telles que les impressions, les émotions, les tensions, les malaises, les échanges, etc. La caméra capturait les pitch et les discours, elle capturait donc ce qui avait été orchestré. Ces informations semblaient importantes pour comprendre la manière dont la prise de contact et la liaison entre les milieux des arts et des affaires s'établissaient. Elles semblaient importantes aussi pour comprendre les caractéristiques, les techniques et les processus priorités par l'organisation lors de cette soirée. Mais pour comprendre les détails de l'émotion et des tensions vécues, il fallait approfondir l'observation par la discussion ou l'écoute de discussions. Les données obtenues par l'observation de l'événement COMPOSITE ont donc servi à décrire le contexte, les activités qui s'y déroulent, les personnes qui y ont participé et la signification de ces activités pour elles (Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux, 1998, p. 72). Au retour de l'observation, un bref rapport fut rédigé. Il contenait des détails descriptifs sur la soirée.

Tableau 2.6 - Étapes de collectes et d'analyse des données - COMPOSITE

Étapes	Description
Relève des grands traits	<p><u>Lieu et structure</u> : Firme de publicité dans le vieux port de Montréal. Milieu huppé et avec un design artistique, à la jonction du quartier des affaires et du quartier industriel de Montréal.</p> <p><u>Objets et instruments</u> : Organisation très simple et épurée. Il y avait peu d'instruments. De grands espaces contenant une simple et petite estrade, deux microphones et un écran de projection. Un petit bar avait été érigé. Quelques chaises installées. Une caméra filmait l'entièreté de la soirée.</p> <p><u>Durée</u> : 2h30 (aucun retard, chaque minute était comptée).</p>
Caractériser acteurs, sous-groupes d'acteurs et actions	<p><u>Personnes et groupes</u> : Présence de professionnels du monde des affaires, du milieu artistique et du Conseil des arts de Montréal. Les artistes ont tous été sélectionnés par le comité organisationnel composé d'organisations artistique et du Conseil des arts de Montréal.</p> <p>L'identification des types (artistique et affaires) n'est pas aisée. Les artistes qui ne présentent pas se distinguent par un style vestimentaire plus audacieux, mais certains ont aussi adopté un style plus conventionnel qui s'apparente davantage aux professionnels du milieu des affaires. La distinction n'est pas apparemment évidente. L'identification demandait une brève discussion.</p> <p><u>Déroulement de la soirée</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Accueil des invités</li> <li>• Ouverture et mot du représentant du conseil des arts</li> <li>• Pitch des artistes (4)</li> <li>• Pause de 15 minutes</li> <li>• Pitch des artistes (4)</li> <li>• Fermeture et mot du président de MUTEK, l'organisation artistique qui a officiellement pris en charge la soirée</li> <li>• Discussion et réseautage libres</li> </ul>



Tableau 2.6 - Étapes de collectes et d'analyse des données – COMPOSITE (suite)

Étapes	Description
Interrelations entre les diverses dimensions	<p>Les professionnels du monde des affaires se font discrets. Ils sont parmi un public mixte et observent les présentations des artistes.</p> <p>Les artistes qui présentent sont sous les feux de la rampe. Rapidement, je note que leur pitch a comme fonction de remplir un objectif de vente. Les méthodes utilisées pour ces demandes varient. Elles passent par le vocabulaire, les images, les vidéos, les explications, le style vestimentaire, le non-verbal, les demandes ou les graphiques utilisés.</p> <p>Le milieu artistique ouvre ses frontières au milieu des affaires, parfois de manière contrôlée, parfois de façon un peu maladroite.</p> <p>Le représentant du Conseil des arts de Montréal assure le bon fonctionnement de la soirée et tente de relever les imperfections afin d'améliorer le processus continuellement.</p>
Analyse comparative systématique des données	<p>En comparant la présence et les caractéristiques de chacun des acteurs durant la soirée, j'ai pu établir que l'interface commune entre le milieu des affaires et le milieu des artistes est la vente du projet artistique. La vente est le lieu de rencontre des deux milieux et le moment où les acteurs doivent s'adapter aux critères de l'autre.</p> <p>Le pitch de vente fait par le milieu des artistes est fait pour rejoindre le milieu des affaires. Mais la vente d'une œuvre artistique demande la compréhension de l'investisseur. La relation établie entre les deux acteurs était une relation acheteurs-vendeurs.</p>
Définition de situations et d'éléments spécifiques à observer	<p>À cette étape j'ai donc considéré la vente comme le point de rencontre des logiques artistiques et financières en tensions. Donc, c'est le moment où les caractéristiques et les audiences de légitimation se modifient.</p>
Modification et raffinement des hypothèses	<p>Introduction de ces nouveaux éléments observés pour modifier ou compléter mon hypothèse.</p>

Ces observations furent effectuées à la suite des entrevues, puisqu'un « processus d'observation efficace, qui ne veut pas rester en superficie, doit s'accompagner dès le départ d'une analyse des données, qui en oriente la collecte ultérieure » (Lapierre, 2009; Gauthier, 2011, p. 324). La collecte et l'analyse de données s'exécutent alors de façon quasi simultanée lors de cette méthode de recherche.

### 2.3.2 Codage et analyse des données

Le codage, qui constitue le cœur de la démarche selon Fortin (2010), se définit comme « un outil [...] pour permettre un travail rigoureux de constitution de ressemblances et un travail sur les différences. » (Fortin, 2010, p. 75) Le codage utilise le code, « un symbole appliqué à un groupe de mots permettant d'identifier, de rassembler et de classer les différentes informations obtenues » (Deslauriers, 1991, p. 70), pour traiter les données récoltées. Dans cette recherche, les données furent recueillies lors des entrevues et lors des observations. Cette méthode de traitement des données est « le moyen de faire face à la richesse des données qualitatives et de conduire une analyse systématique des données (Miles et Huberman, 1985a, 1991b; Van de Ven et Poole, 2002; Saubesty, 2006, p. 1).

Lors de cette recherche, les étapes de codage décrites par Fortin (2010) furent suivies en partie. La méthode qu'il utilise est celle de la théorisation ancrée, aussi nommée codage « pur », qui est la forme originelle du codage. Pour Ayache et Dumez (2011), « l'idée centrale de la théorisation ancrée consiste à faire émerger les cadres théoriques du matériau » (Ayache et Dumez, 2011, p. 34) « en liant l'idée de codage à l'idée d'appliquer un mot-étiquette à un extrait de matériau » (Ibid.). Voici les étapes de la théorisation ancrée de Fortin (2010) :

1. Découper le matériau en unités de sens (l'unité de sens peut être un paragraphe, une ou plusieurs phrases, une expression ou un mot)
2. Codage ou *coding* : association à une unité de sens d'une phrase ou d'un paragraphe qui en explique fondamentalement la nature
3. Réduction du code ou *naming* : processus de réduction d'une phrase en un mot, une étiquette
4. Réduction des étiquettes : centraliser sa recherche sur les concepts centraux en réduisant le nombre d'étiquettes trouvées
5. Codage axial : la recherche de relation entre les concepts par étapes successives d'abstraction
6. Confrontation des concepts : confrontation des concepts tirés du matériau aux concepts tirés de la littérature

Toutefois, malgré la rigueur de ce travail, l'étiquetage seul ne permet pas le travail systématique sur les ressemblances/différences (Ayache et Dumez, 2011). Selon Fortin (2010), la démarche de la théorisation ancrée pose trois problèmes majeurs :

1. Une méthodologie fondée sur l'empirique pur, pour ensuite généraliser par l'induction et l'abduction, n'élimine pas le risque de circularité, qui est l'objectif au cœur de la théorisation ancrée.
2. Le processus de codage, qui part « des unités de sens (découpées dans le matériau) pour aller vers des catégories exprimées sous la forme d'un nom, et ensuite vers des relations entre ces catégories » (Fortin, 2010, p. 72), ne résiste pas à l'analyse, car les concepts se définissent par les relations qu'ils cultivent ensemble et non par des mots.

3. Le codage « pur » est extrêmement long, donc impossible en pratique.

Dans la démarche de la théorisation ancrée, il faut donc insister sur l'essentiel, c'est-à-dire utiliser le codage comme un outil pour permettre un travail rigoureux de constitution de ressemblance et un travail sur les différences (Fortin, 2010). Le premier problème d'un matériau est son volume et son hétérogénéité (Fortin, 2010, p. 75), il faut donc étiqueter, mais sans réduire l'étiquette à un concept et sans attribuer une seule étiquette à une unité de sens (Ayache et Dumez, 2011). Or, voici les étapes modifiées de la théorisation ancrée de Dumez (2010) utilisée pour le codage, qui ont mené vers un codage plurinominal :

1. Découper le matériau en unités de sens (l'unité de sens peut être un paragraphe, une ou plusieurs phrases, une expression ou un mot)
2. Codage ou *coding* : association à une unité de sens une ou plusieurs phrases ou paragraphes qui en explique fondamentalement la nature
3. Codage plurinominal : processus de réduction d'une phrase en une catégorie de mots ou de noms qui expriment plusieurs séries de ressemblances
4. Hiérarchisation du codage : « chercher la généralité la plus proche [...] en travaillant sur la différence spécifique » (Aristote; Dumez, 2010, p. 76)
5. La définition de concepts, d'idées centrales : travail sur les ressemblances et les différences, par l'analyse des relations cultivées entre les concepts



### Codage avec le programme N'Vivo

La réalisation du codage s'est fait à l'aide du logiciel d'analyse de données textuelles N'Vivo 7. Ce logiciel est un outil de soutien des méthodes de recherches qualitatives qui permet de collecter, d'organiser et d'analyser en profondeur le contenu d'entretiens ou autre type de fichier audio (QSR international). Cet outil permet la création rapide de codes, la constitution qualitative de liaison entre ces codes, ainsi que leur modélisation dans le but d'analyser et d'interpréter les données collectées. Ce logiciel fut choisi, parce qu'il répond à toutes les étapes qu'implique l'analyse de données qualitatives : « un processus impliquant un effort d'identification des thèmes, de construction d'hypothèses (idées) émergeant des données ainsi que de clarification du lien entre les données, les thèmes et les hypothèses conséquentes (Tesch, 1990) » (Walwin, 2007, p. 251). Cet outil a donné le moyen de constituer une base de données par de simples clics et de regrouper par thèmes des données textuelles qui ont permis la compréhension des phénomènes étudiés, l'analyse des relations cultivées entre ces phénomènes et l'émergence de théories.

#### 2.3.3 L'analyse des données

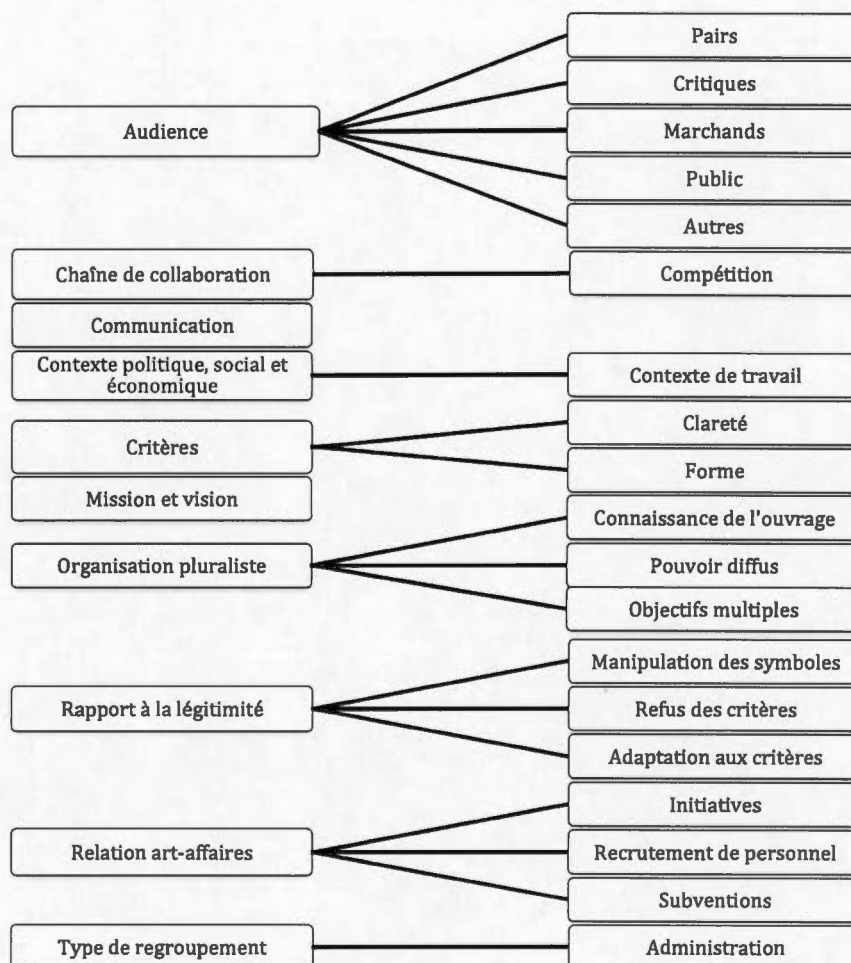
« L'analyse de contenu est un ensemble d'instruments méthodologiques de plus en plus raffinés et en constante amélioration s'appliquant à des « discours » extrêmement diversifiés et fondés sur la déduction ainsi que l'inférence » (Walwin, 2007, p. 250). Cet instrument a pour but de connaître la vie sociale à partir de la dimension symbolique des comportements humains, c'est-à-dire à partir de la forme réflexive de la pensée humaine et au symbolique qui compose les activités sociales (Gauthier, 2011). Pour ce faire, l'analyse de contenu fut organisé selon les trois phases chronologiques de Walwin (2007) : la préanalyse, l'exploitation du matériel et

l'exploitation des résultats (codage des données), ainsi que l'inférence et l'interprétation des résultats. Tout au long du processus, l'analyse s'est déroulée en fonction des notions de la démarche phénoménologique qui « met l'accent sur la description et l'interprétation de l'expérience humaine » (Fortin, 2010, p. 471). Les descriptions subjectives des expériences quotidiennes des participants furent donc utilisées.

La préanalyse consistait en l'opérationnalisation et la systématisation des idées de départ (Walwin, 2007). Lors de cette phase, les verbatim des entrevues furent lus et relus afin d'organiser le contenu pour parvenir à esquisser un schéma à analyser. Cette méthode, qui se nomme la « lecture flottante », consiste en « une lecture intuitive, très ouverte à toutes idées, réflexions, hypothèses, en une sorte de *brainstorming* individuel » (Bardin 2001, p. 74; Zumbihi, 2004). L'idée centrale était d'explorer le sens probable des unités de signification du corpus pour en extraire des indicateurs ou des éléments conceptuels plus synthétiques sur lesquels s'appuie l'interprétation finale (Miles et Huberman, 2003; Ndayizamba, 2015). Une fois imprégnée du matériel d'analyse, les thèmes semblables furent regroupés pour essayer de comprendre de l'intérieur leur substance et leur signification pour formuler et consolider des intuitions de départ en hypothèses et objectifs. Finalement, à la dernière étape de la préanalyse, un retour dans le corpus d'entrevues fut établi pour repérer des indices et pour élaborer des indicateurs en fonction des hypothèses établies (Walwin, 2007). Bref, la préanalyse est l'étape qui consiste en « la « décontextualisation » impliquant que des parties d'entrevues ou des épisodes d'observations soient physiquement détachés de leur tout originel et regroupés par thèmes » (Walwin, 2007, p. 250).

L'exploitation du matériel est l'étape où fut exécutée l'opération de codage à l'aide du logiciel N'Vivo7. Cette opération s'est effectuée à l'aide des thèmes et sous-thèmes illustrés dans la figure 2.1.

Figure 2.1 – Unités de sens





Chaque thème rassemble les unités de sens ayant des caractères communs (ressemblances). Le codage a permis de regrouper et de hiérarchiser les données récoltées en classifiant «les éléments constitutifs d'un ensemble par différenciation puis par regroupement par genre» (Walwin, 2007, p. 251). L'objectif de cette phase consistait à appliquer au corpus de données « des traitements autorisant l'accès à une signification différente répondant à la problématique, mais ne dénaturant pas le contenu initial » (Robert et Bouillaguet, 1997; Walwin, 2007, p. 250).

Finalement, l'étape de traitement, d'interprétation et d'inférence consistait à relever et décrire systématiquement les régularités du corpus (Gauthier, 2011). Pour se faire, une rétroaction constante fut effectuée entre l'ensemble des transcriptions des entrevues, certains extraits, les définitions des catégories dans lesquels les données sont regroupées et classifiées, puis les relations entre les différentes catégories des documents (Ibid.).

#### 2.4 Qualité et éthique de la recherche

Un des objectifs de cette recherche est la contribution au développement des connaissances scientifiques. La qualité de la démarche scientifique permet et établit une rigueur et une légitimité potentielle de la recherche scientifique. Afin d'assurer la rigueur scientifique, les paramètres de « crédibilité, de transférabilité, de constance interne et de fiabilité » furent suivis (Gohier, 2004, p. 6).

Gohier défini la crédibilité comme :

[...] un souci de « validation » interne, sur le plan de la saisie des données, par l'utilisation de la technique de triangulation des sources et des méthodes ainsi qu'un souci d'établir la validité de signifiante de l'observation (accord entre le langage et les valeurs du chercheur et ceux de l'acteur) et la validité de signifiante des interprétations (corroboration de l'interprétation du chercheur avec d'autres personnes, voire avec l'acteur lui-même). (Gohier, 2004, p. 6)

Afin de garantir la crédibilité de cette recherche, des allers-retours constants furent effectués entre les données, le codage et les relations entre les catégories du codage sur plusieurs entretiens à la fois. Ainsi, la mise de côté de certains points de vue était minimisée.

Quant au critère de transférabilité, il concerne la validité externe. Il renvoie à « la possibilité de recourir à des schémas interprétatifs dégagés dans une situation de recherche donnée pour élucider un nouveau contexte de recherche, sans pour autant perdre de vue les conditions particulières de leur « découverte » initiale » (Verhoeven, 2010, p. 108; Alexandre, 2013, p. 30). La question est donc de savoir si les conclusions de cette recherche peuvent être transférables à d'autres contextes. Dans cette recherche, le concept de transférabilité fut abordé de la même manière que Mukamurera *et al.* (2006) : faire un consensus auprès d'autres chercheurs, par la capacité de la conclusion à faire sens ailleurs. Afin d'atteindre cette transférabilité, il est nécessaire de suivre certaines conditions. D'abord, la constitution de l'échantillon doit être représentatif en termes sociaux et doit répondre au critère de pertinence théorique dans le but de créer le maximum d'informations possibles (Mukamurera *et al.*, 2006). Pour ce faire, le milieu d'étude fut sélectionné (Montréal métropolitain), ainsi que les acteurs à interroger (organisations artistiques ayant participé aux initiatives art affaires du Conseil des arts de Montréal) et l'évènement à observer (évènement organisé par des organisations artistiques, parrainé par le Conseil des arts

de Montréal, pour une mise en relation avec le milieu des affaires) « en fonction de la pertinence de leurs caractéristiques par rapport aux objectifs de la recherche » (Ibid., p. 130). Au tout début de la recherche, le lien des organisations artistiques avec le Conseil des arts de Montréal était la présence comme finaliste au Grand prix du Conseil des arts de Montréal, pour ensuite s'élargir à la participation ou au désir de participation à l'un des programmes art-affaires du CAM (Go-C.A., Arrimages, Bénévoles d'affaires, etc.). Aussi, une certaine diversité de l'échantillon fut établie (types d'arts variés, de petites à de grosses organisations artistiques, plusieurs modèles de gestions) (voir tableau 2.2.). La fin de la constitution de l'échantillon fut atteinte lorsque les discours étaient redondants et que les nouvelles informations étaient rares, donc lorsque la saturation des données fut atteinte. Cette saturation démontre que « l'échantillon est représentatif en ce qui concerne les processus sociaux » (Mukamurera *et al.*, 2006, p. 130).

La constance interne, aussi appelée fidélité des données, se définit comme « l'exigence selon laquelle les traces de l'activité des sujets doivent être des témoins de cette activité, sans déformation majeure due à une instrumentation qui rendrait aléatoires et variables le contenu et la forme des traces d'une même activité qui se reproduirait » (Van der Maren, 1996, p. 3). Pour atteindre la fidélité, il est important d'énoncer de manière transparente les présupposés et l'orientation épistémologiques du travail aux sujets avant les entretiens. C'est pourquoi une lettre d'invitation était envoyée. Elle énonçait clairement l'objectif de recherche, la forme de l'entrevue, la procédure demandée au participant et les conditions de l'entrevue (avantages, risques, anonymat, confidentialité, participation volontaire). Aussi, avant de débiter l'entrevue, un formulaire d'information et de consentement qui répétait et précisait les points évoqués lors de la lettre d'invitation envoyée plus tôt était signé.

#### 2.4.1 Enjeux éthiques de la recherche

La place qu'occupent les enjeux de l'éthique de la recherche dans un travail de recherche est centrale, mais complexe à atteindre. L'éthique de recherche est un équilibre laborieux entre d'une part la liberté académique et la responsabilité du chercheur, et d'autre part entre l'avancée des connaissances et le respect des participants qui sont à la source même de cette avancée (Josy Lévy et Bergeron, 2010, p. 287). L'objectif de l'éthique de recherche est d'interroger les systèmes de valeurs en usage (Martineau, 2007), afin de faire respecter au chercheur un ensemble de pratiques dans sa conduite avec les participants lors de son travail de recherche (Gauthier, 2011).

L'éthique relève du domaine de la philosophie qui se préoccupe des valeurs qui guident les conduites et les comportements humains. Fondée sur des principes moraux, l'éthique concerne essentiellement la détermination des principes qui distinguent le bien et le mal, le bon du mauvais, le vrai du faux; elle concerne aussi le sens qu'on donne à ces termes et à ceux qui renvoient aux principes de justice, d'équité et d'intégrité (Harrison, 2000, p. 36; Martineau, 2007, p. 71)

Pour répondre aux considérations d'ordre éthique lors de la préparation de ce projet de recherche, un ensemble de principes furent respectés dans le but de privilégier le bien-être des sujets et d'éviter de causer des préjudices.

D'abord, lors du processus de recrutement et de consentement des participants, une présentation claire de l'étude fut faite avec le plus d'informations possible, et ce sans utilisation de vocabulaire complexe. Voici les éléments compris dans la demande de participation :



- L'objectif général de l'étude
- Description claire et explicite de ce qui est attendu de la part du participant
- Garantie de la liberté de consentir à participer à la recherche et de retirer le consentement à tout moment
- Conditions de participations : forme et confidentialité des données
- Les risques prévisibles et les avantages potentiels
- Mes coordonnées en tant que chercheuse

Ce projet n'engageait aucune expérience physique ou psychologique et seulement un témoignage des pratiques et perceptions des sujets. La probabilité d'exposition des participants à un risque était donc minimale. La participation n'occasionnait pas de répercussion sociale, de stress ou de préjudice physique, mental ou matériel. Quant au risque de préjudice économique, la participation à l'étude ne pouvait compromettre leur sécurité d'emploi ou leurs chances d'avancement, puisque d'abord, les participants n'étaient pas appelés à donner des renseignements qui pouvaient s'avérer nuisibles à leur milieu de travail, mais aussi en raison des paramètres de confidentialité et du principe de respect de la vie privée (garantie d'anonymat, donc aucun moyen d'identification des participants lors du stockage des informations et de la diffusion des résultats). Le seul risque anticipé était un malaise quant à la divulgation d'opinions différentes de celles des autres membres de l'organisation ou sur des difficultés et des défis qui n'ont pas été réussies dans le passé. Malgré le faible taux de risque préalablement identifié, un compte rendu réaliste et exhaustif fut transmis aux sujets, qui les informait des risques et bénéfices liés à la participation à la recherche.

Lors du processus de recrutement, il était important de ne pas avoir de critères d'exclusions non justifiés, et ce, malgré les exigences de la recherche quant à la détermination des participants. Aucun participant ne fut exclu en raison de caractéristiques comme le sexe, la langue, la culture, l'ethnicité, l'âge ou le handicap.

La procédure prévue pour minimiser le risque lors de l'élaboration du guide d'entretien et lors du déroulement des entrevues fut de poser des questions assez ouvertes pour que le participant puisse être le plus possible à son aise et s'exprimer uniquement sur les éléments qui lui convenaient. Les entretiens étaient semi-directifs, c'est-à-dire que le guide d'entretien abordait de manière générale une liste de thèmes et de question à aborder. Toutefois, les participants bénéficiaient de l'espace nécessaire pour se sentir à l'aise de discuter et, du même coup, faire émerger d'éventuels nouveaux éléments.

Concernant la diffusion des résultats, l'anonymat des participants fut assuré par l'utilisation de pseudonymes. Le nom des personnes fut remplacé par un code anonyme : par exemple, organisation 1 (pour une organisation) ou institution (pour l'institution de soutien aux organisations artistiques). Puis, pour assurer une confidentialité totale, certains détails permettant possiblement identifier les personnes ont été mis de côté lors de la rédaction.

De nombreuses entrevues étant nécessaires, l'incorporation de ces éléments d'ordre éthique dans ce projet était particulièrement importante, car d'une part, elle rehausse la qualité de la recherche, mais aussi, et surtout, parce que l'entrevue sous-entend une relation de proximité avec le sujet. Selon Fortin (2010), « les études qualitatives exigent une forme particulière d'intimité entre le chercheur et le participant pour permettre de découvrir le sens et le contexte qui définissent les expériences de ce dernier » (Fortin, 2010, p. 96). C'est pourquoi, avant même de commencer le terrain,

une formation (EPTC 2 : FER) fut suivie au sujet de l'éthique de recherche avec des êtres humains.

## CHAPITRE III

### RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Les données recueillies sur le terrain ont soulevé l'importance qu'accordent les organisations artistiques aux croyances partagées au sein du milieu artistique. Malgré l'introduction d'instances d'affaires, leur perception de la désirabilité et de l'acceptabilité des actions s'accroche aux éléments de légitimation du milieu. En effet, les résultats démontrent que spontanément les références à la légitimité provenaient de vocabulaires issus des arts. L'analyse des données reflète une concordance des comportements et des actions vues comme souhaitables et appropriées en fonction de la qualité artistique des œuvres et de la reconnaissance des pairs. En raison d'un manque permanent de ressources financières, ces organisations se sont ouvertes à de nouvelles instances de légitimation qui n'ont pas le même système de normes, de définitions, de valeurs et de croyances quant aux actions considérées comme acceptables. Or, malgré l'imperméabilité des critères du milieu artistique, le besoin de collaborer avec le milieu des affaires oblige celles-ci à réviser et à adapter certains critères de légitimation vis-à-vis des acteurs issus des affaires. Les données recueillies témoignent de tensions multiples liées à cette relation art-affaires. Ce paradoxe entre les différents éléments de légitimité, pousse les organisations artistiques à démontrer qu'elles agissent de manière souhaitable et appropriée, sans non plus perdre la perception de la désirabilité au sein du milieu artistique. Pour se faire, elles vont dans un premier temps offrir aux nouvelles instances des preuves concrètes et tangibles de légitimité et, dans un second temps jouer avec des éléments de légitimation afin de construire une apparence de légitimité. L'analyse des résultats a démontré que la gestion des apparences était davantage utilisée que l'offre de preuves tangibles. En effet, en raison de la malléabilité que permettent les jeux de rôles, les organisations artistiques ont développé un intérêt important à jouer avec les éléments de prestance.



Afin de comprendre la dynamique qui peut exister entre les différents aspects du processus de légitimation dans la relation art-affaires, dix cas d'organisations artistiques montréalaises variées ont été étudiés : diversité des disciplines artistiques, de maturité, de financement et de structure organisationnelle. L'expérience saisie à travers les données concerne les critères de légitimation qui émergent du monde des affaires, ainsi que le rapport des organisations vis-à-vis des nouveaux éléments.

La recherche empirique a tout d'abord permis de cerner les éléments contextuels relatifs à la relation art-affaire dans la région du Montréal métropolitain. En effet, en raison de nombreuses contraintes, les créateurs disposent d'un salaire inférieur à la moyenne montréalaise et, en raison du fonctionnement du mode de subventions, ils sont très vulnérables aux décisions du secteur public. L'incertitude financière et la fragilité des organisations artistiques devant le présent contexte socio-économique ont rapidement été soulevées durant les entretiens. Les résultats confirmaient certaines notions retrouvées dans l'étude de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain (CCMM) sur la réalité des artistes à Montréal : « les artistes, auteurs et interprètes sont les travailleurs occupant les postes les plus précaires de tout le secteur culturel avec un revenu annuel moyen de 24 400 \$, soit la moitié (50,3 %) du revenu moyen des travailleurs de Montréal et 55 % du revenu moyen des gens oeuvrant dans le milieu culturel » (CCMM, 2011). Le financement est donc au centre des préoccupations du domaine des arts, puisque les organisations artistiques sont couramment en manque de revenus. Or, il n'est plus question de solliciter ou pas les subventionneurs privés, mais plutôt comment les solliciter et lesquels solliciter. La première partie de ce chapitre portera sur le contexte économique et social des organisations artistiques.

Dans la seconde partie de ce chapitre, il sera question de la perception généralisée de la légitimité. Les résultats ont rendu explicite la vision entretenue par le monde des

arts de ce qui est considéré comme légitime la plupart du temps. Spontanément, les acteurs ont fait référence à des logiques propres à leur champ de légitimation, et ce, malgré le besoin d'intégrer des logiques marchandes. Ils ont planté de manière très empirique les critères qui définissent la légitimité. Ces critères sont essentiellement liés au champ des arts et ne relèvent en rien du monde des affaires. Les résultats ont mis en évidence que les professionnels du milieu artistique portent même un regard critique sur les initiatives et comportements marchands. Ce qu'ils dénoncent ne concerne pas la nature ou l'essence des œuvres artistiques, mais plutôt les valeurs et idéologies en contradiction avec les actions vues comme souhaitables des membres des organisations artistiques.

Dans la troisième partie de ce chapitre, la légitimité auprès du milieu des affaires sera abordée. Malgré la perception plutôt négative du monde marchand, le manque de ressource financière pousse les organisations artistiques à s'ouvrir aux instances d'affaires et à adopter certains éléments de légitimation de ce nouveau milieu. Or, puisque globalement, elles ont tendance à résister à ce changement, elles vont démontrer un comportement souhaitable et approprié par l'offre de preuves de légitimité tangibles en affaires et par la gestion des apparences.

La gestion des apparences étant davantage utilisée par les organisations artistiques interrogées, la dernière partie de ce chapitre sera consacrée aux stratégies de gestion des apparences : position réactive, position proactive et la position résistante.

### 3.1 Les organisations artistiques et leurs contextes

Dans cette section seront présentés les contextes économique et social montréalais dans le domaine des arts et les organisations artistiques montréalaises interrogées.

### 3.1.1 Contexte de pénurie des ressources financières : ouverture au milieu des affaires

Montréal jouit aujourd'hui d'une réputation internationale pour ses activités artistiques et culturelles. Elle porte le statut de capitale culturelle du Canada, puisque le secteur des arts et de la culture joue un rôle prépondérant dans la vie sociale et économique de la ville. Elle a intégré en 2006 le réseau des 69 villes créatives de l'UNESCO qui utilisent officiellement la créativité comme facteur stratégique de développement en tant que Ville UNESCO de design (UNESCO, 2015). Depuis les années 1980, le modèle de ville créative est utilisé comme alternative pour relancer l'économie lors des situations de crises industrielles, économiques et culturelles (Wittig, 2012).

L'histoire artistique de la métropole québécoise s'établit depuis les années 1940. Elle a débuté avec le mouvement de libération des idées, initié par le professeur Alfred Pellan et ses étudiants de l'École des beaux-arts de Montréal, et la publication de Paul-Émile Borduas en 1948 du « Refus Global » (Renaud et Des Landes, 2009). Durant les années 50, les Montréalais profiteront d'une révolution téléculturelle, d'un important réseau de salles de théâtres, de musées et de galeries privées et d'une offre musicale variée et dynamique. L'arrivée du maire Jean Drapeau en février 1954 fut le début d'une longue série d'actions destinées à faire de Montréal un foyer culturel d'envergure internationale (Ibid.). Montréal peut aujourd'hui se vanter d'avoir permis la réalisation de nombreux projets artistiques d'envergures : « [...] du Cirque du Soleil à Céline Dion, de l'industrie aérospatiale et le célèbre Canadarm, au leadership de Softimage et l'animation 3D, au dramaturge Robert Lepage, à l'industrie des jeux vidéos [...], et finalement la musique électro-acoustique, comme celle d'Arcade Fire. » (Brunet, 2009, p. 125).



La culture occupe une place fondamentale dans l'identité montréalaise. D'après Michel Leblanc, président de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, la culture est synonyme de pilier économique:

Au cours des dernières années, le talent artistique et culturel montréalais a brillé aux quatre coins de la planète, de Los Angeles à Tokyo, en passant par New York et Paris. Cinéastes et musiciens accomplis, artistes visuels et littéraires moins connus, mais tout aussi respectés, nombreux sont ceux qui font voyager notre culture à travers le monde, et qui, par le fait même, font rayonner notre métropole. [...] D'un point de vue quantitatif, la culture a généré en 2013 une valeur ajoutée directe de l'ordre de 7,4 G \$ dans l'économie de la métropole et ses effets directs et indirects ont totalisé près de 11 G \$ en valeur ajoutée, soit environ 6 % du PIB de Montréal. Il s'agit là d'une contribution majeure! (CCMM, 2015, p. 1)

Ces chiffres témoignent de l'importance du secteur artistique et culturel dans la société montréalaise. Toutefois, le cœur créatif, qui est le moteur de cette économie, ne semble pas bénéficier d'un salaire à la mesure du financement et du rayonnement qu'il crée. Selon la CCMM, les employés du secteur culturel gagneraient un salaire de 7 % inférieur à la moyenne des industries montréalaise et 24 % des employés en culture seraient des travailleurs autonomes, ce qui représente plus du double de la moyenne régionale qui est de 11 % (CCMM, 2015).

Le secteur artistique, malgré l'apport à la fondation de l'édifice culturel de la ville, est en situation de sous-financement chronique. De plus, étant presque entièrement dépendante des subventions gouvernementales, la menace d'une réduction des dépenses en culture rend les organisations artistiques vulnérables aux décisions politiques. À ce propos, en 2012, le ravage effectué par le gouvernement Harper s'est traduit par une baisse du portefeuille du ministère du Patrimoine canadien totalisant 191 millions de dollars, ce qui a causé : l'abolition du programme des arts, de la culture et de la diversité; des compressions de 10,6 millions de dollars à Téléfilm Canada et de 6,7 millions à l'Office national du film; la diminution de moitié du



budget de la coalition pour la diversité culturelle et de la conférence canadienne des arts; l'abolition du tribunal canadien des relations professionnelles artistes-producteurs, etc. (Piro, 2012). Les organisations artistiques, à la suite de ces importantes coupures, furent encouragées à solliciter davantage les détenteurs privés du capital financier, afin de varier leurs sources de financement et d'accéder à une certaine stabilité économique. La relation art-affaires fut alors de plus en plus mise de l'avant. Par conséquent, au sein du milieu des arts, les organisations durent progressivement promouvoir les logiques marchandes. Ce processus ne fut ni simple ni naturel. La participation de ces nouveaux acteurs dans le champ artistique ne fait pas le bonheur de tous. Plusieurs tentent de résister aux nouveaux éléments introduits par ces instances marchandes. Ces tensions ont été à de nombreuses reprises ressenties, à degré variable, à travers les entretiens effectués.

### 3.1.2 Présentation des organisations artistiques

Les acteurs passés en entretiens viennent de milieux et de disciplines variés. Le tableau 3.1 présente chacune des organisations artistiques.

Tableau 3.1 – Organisations artistiques

Organisations	Descriptions
Organisation 1 : Cirque	<p><u>Forme organisationnelle</u> : collectif artistique. Fonctionnement avec deux compagnies, l'une pour développer des projets à haute valeur artistique et expérimentale et l'autre pour la recherche de bénéfices pécuniaires.</p> <p><u>Portée</u> : locale, nationale et surtout internationale</p> <p><u>Notoriété</u> : locale, nationale et internationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : Division par spécialité (art, communication, gestion, etc.)</p>
Organisation 2 : Création audiovisuelle	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Organisation sans but lucratif. Mobilité de l'organisation.</p> <p><u>Portée</u> : local, nationale et échanges à l'internationale</p> <p><u>Notoriété</u> : locale, nationale et internationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches.</p> <p><u>Objectif social</u> : Travail spécialisé avec les premières nations.</p>
Organisation 3 : Art imprimé	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Centre d'artistes autogérés. Atelier, lieu de travail et de regroupement d'artistes.</p> <p><u>Portée</u> : locale et nationale</p> <p><u>Notoriété</u> : locale, nationale et désir d'ouverture internationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches</p> <p><u>Objectif social</u> : Fournisseur d'équipement de travail artistique et transmission de techniques traditionnelles</p>

Tableau 3.1 – Organisation artistiques (suite)

Organisations	Descriptions
Organisation 4 : Art visuel actuel	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Centre d'artistes autogérés. Diffuseur d'artistes</p> <p><u>Portée</u> : locale et nationale</p> <p><u>Notoriété</u> : locale et nationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches</p> <p><u>Objectif social</u> : S'oppose aux idéologies de toutes sortes</p>
Organisation 5 : Art visuel expérimental	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Centre d'artistes autogérés. Espace de création critique et expérimentale</p> <p><u>Portée</u> : locale et nationale</p> <p><u>Notoriété</u> : locale et nationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâche. Cadre souple.</p> <p><u>Objectif social</u> : forte idéologie politique et militante</p>
Organisation 6 : Danse et théâtre	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Festival</p> <p><u>Portée</u> : locale, nationale et internationale</p> <p><u>Notoriété</u> : grande renommée nationale et internationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : équipe importante, division par spécialités.</p> <p><u>Objectif social</u> : Concerne l'époque contemporaine, l'art contemporain, la culture contemporaine</p>
Organisation 7 : Art vivant	<p><u>Forme organisationnelle</u> : Regroupement d'organisations artistiques</p> <p><u>Portée</u> : nationale</p> <p><u>Notoriété</u> : nationale</p> <p><u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches</p> <p><u>Objectif social</u> : Point de rencontre, représentativité des organisations artistiques au sein du Québec.</p>

Tableau 3.1 – Organisation artistiques (suite)

Organisations	Descriptions
Organisation 8 : Littérature	<u>Forme organisationnelle</u> : Regroupement de professionnels en art <u>Portée</u> : nationale <u>Notoriété</u> : nationale <u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches <u>Objectif social</u> : Point de rencontre, représentativité des professionnels en art et formation de ces professionnels.
Organisation 9 : Écriture numérique	<u>Forme organisationnelle</u> : Centre d'artistes autogérés. Laboratoire. <u>Portée</u> : locale, nationale et vers l'internationale <u>Notoriété</u> : locale et nationale <u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches <u>Objectif social</u> : Production et diffusion d'art
Organisation 10 : Art actuel	<u>Forme organisationnelle</u> : Centre d'artistes autogérés <u>Portée</u> : locale, nationale <u>Notoriété</u> : locale et nationale <u>Fonctionnement interne</u> : petite équipe multitâches <u>Objectif social</u> : Promotion de la diversité de toute sorte (générationnelle, sexuelle, ethnique, etc.) et diffuseur d'art

Certaines de ces organisations artistiques sont plus établies que d'autres. Elles profitent d'une équipe généralement nombreuse où chaque section se concentre sur un élément particulier : l'administration, la communication, le développement artistique, le financement, etc. Dans le cas des organisations plus petites, l'équipe est réduite et compte parfois 3-4 employés qui doivent répondre simultanément à tous



les besoins. Inévitablement, ces dernières ne peuvent répondre à tous leurs objectifs en même temps donc, elles les priorisent. Dans tous les cas étudiés, à l'exception de deux qui avaient spécialement engagé des employés pour se charger de la relation art-affaires, la recherche de financement supplémentaire était secondaire à la création artistique.

[...] elle me dit : [...] « si j'étais à temps plein là, je pourrais gérer [...], mais je ne peux pas à temps partiel ». Tsé c'est tout ça qui empêche des relations art-affaires aussi. Il faut du temps pour les faire. Parce que quand tu es petit, mais dans toutes les échelles là, parce que plus tu es gros, plus c'est la réalisation artistique, c'est la production. Que tu sois en théâtre ou en danse, ça prend du temps. C'est l'affaire la plus principale. Ensuite, tu vas rajouter de la médiation à côté, les relations publiques, puis euh, la communication. Mais le développement d'affaires vient après. Parce que juste la réalisation de la mission, prend toutes tes ressources.

Selon une étude de la CCMM, parmi les 294 organismes en art soutenus par le Conseil des arts de Montréal, entre 8 % et 12 % qui sont dotés d'un budget annuel de moins de 500 000 \$ obtiennent des fonds privés, alors que ceux ayant un budget supérieur à 500 000 \$ bénéficient d'un financement privé entre 15 % et 27 % (CCMM, 2009).

Afin de comprendre la question du déroulement du processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations artistiques lors de la relation art-affaires, les propos des participants ont été analysés pour déceler leur perception des critères de légitimation.

### 3.2 Primauté du champ artistique dans la perception de la légitimité

Les résultats ont permis de tracer la vision des organisations artistiques de ce qui est considéré comme légitime dans leur métier. L'analyse a révélé qu'aucun des critères soulevés ne relevait des affaires. Malgré l'intégration récente d'une nouvelle instance de légitimation (les détenteurs privés du capital financier) leur perception de la légitimité était essentiellement liée au champ des arts.

[...] il faut bien se rendre compte que souvent les artistes, ne sont pas en contact avec les gens d'affaires. Ce sont des cercles qui ne se rejoignent pas en fait. Donc ils se fantasment, ils ont peur les uns des autres ou ils se caricaturent aussi.

Chaque organisation portait une cause bien définie qui les différenciait : idées politiques, la non-idéologie, la diversité ethnique, la diversité des genres et sexuelle, l'implication communautaire, etc. Toutefois, généralement une place primordiale était accordée à la qualité de la création artistique dans la définition de ce qui est légitime. À la suite d'une analyse à plat de tous les critères relevés par les participants, une vingtaine se sont véritablement démarqués par leur présence répétée à travers les données récoltées. Ces critères communs ont paru être la base de l'organisation du champ artistique. Ils dénotent la place où les pratiques sociales sont le plus profondément encastrées dans l'organisation sociale.

Figure 3.1 - Liste des critères issus du codage via N'Vivo



Ce nuage de mots représente bien les éléments soulevés. Les résultats ont dévoilé une hiérarchie d'importance de certains critères, en raison du nombre de fois qu'ils étaient répétés et du nombre d'entretiens dans lesquels ils se trouvaient.

La créativité et l'innovation sont les deux termes les plus importants concernant la valeur artistique des projets des organisations artistiques. Un artiste compétent fait preuve d'un pouvoir d'imagination et d'invention considérable et son œuvre est jugée selon la qualité et la rigueur de l'innovation artistique. De plus, selon les données, une œuvre de qualité devait provoquer l'émotion, la réflexion et nécessitait la reconnaissance des pairs.

La structure de l'organisation artistique est à la base de la légitimité du champ. Ce critère est essentiel puisque la forme organisationnelle que doit adopter l'organisation est souvent encadrée par des normes strictes et bien définies. Le respect de cette structure est nécessaire au respect des normes du champ. Aussi, les organisations interrogées accordaient une importance capitale à leurs membres. Elles étaient

organisées soit en comités, soit en une équipe restreinte qui se partageait l'ensemble des tâches. L'esprit d'équipe est donc central au fonctionnement des organisations artistiques, puisque la prise de décisions et la réalisation des objectifs se font majoritairement entre les membres. Les critères de gouvernance, de constitution du Conseil administratif et de l'équipe se rapportent aussi à la structure organisationnelle.

Un élément central de la légitimité artistique concerne l'impact social. Les organisations interrogées ne militaient pas pour les mêmes causes, mais cherchaient toutes à répondre à un objectif social et éducatif quelconque. L'engagement et l'implication étaient donc primordiaux, et ce, même pour l'organisation qui s'opposait à la promotion d'idéologies (puisque'elle valorisait la communauté et le travail en communauté). Chacun portait une cause : la politique, la diversité, la communauté, la critique humaine, etc. Les deux plus populaires, la diversité et la proximité communautaire, étaient deux critères portés aussi par les institutions subventionnaires. L'ouverture à la différence et aux minorités, l'intégrité et la cohérence entre les valeurs et les pratiques étaient aussi des critères souvent mentionnés.

Finalement, le public était toujours au centre des préoccupations, étant donné qu'il est celui pour lequel tout cet art est produit.

La vision des professionnels du milieu des arts est assez spécifique et se regroupe autour de trois sphères de critères de légitimation : la noblesse artistique, la représentation sociale et la représentation structurelle. Chaque sphère s'adresse à des instances spécifiques et traduit une concordance des comportements et des croyances partagées.



Tableau 3.2 – Regroupement de critères de légitimation artistiques en trois sphères

Sphères	Critères nommés	Représentation de la légitimité	Instance de légitimation
Noblesse artistique	Créativité Qualité de l'innovation Expression Dévoilement Expérimentation Émotion Intellect Rigueur artistique Reconnaissance de l'art	Cette sphère représente l'intégrité des organisations et la manière dont le travail créatif doit être accompli. Cette forme de légitimité s'acquiert par l'approbation des pairs.	Les pairs
Mission sociale	Engagement Implication Communauté Diversité Cohérence Réflexion	Les critères de cette sphère définissent la mission de l'organisation artistique et son impact dans la société. C'est par cette sphère que les organisations vont justifier leurs demandes de financement.	La société
Normes structurelles	Respect de la structure Ouverture Gouvernance Équipe Public	Représente la structure formelle du champ. La forme de l'organisation artistique peut même être définie par un guide déontologique ou un contrat.	Le champ artistique

### 3.2.1 La noblesse artistique

La noblesse artistique représente l'intégrité des pratiques artistiques des organisations. Cette sphère est primordiale pour acquérir la reconnaissance nécessaire au succès.

Elle vise particulièrement les pairs, dont l'avis est capital, en raison de la connaissance et de l'expérience qu'ils ont des conventions établies pour valoriser les réalisations.

[...] ça a un impact politique, dans le sens que quand tes pairs te reconnaissent c'est toujours bien. Parce que là ça veut dire que tu es reconnu, et non pas juste par le public qui achète des billets, mais aussi par tes pairs. Et ça, c'est intéressant pour la compagnie. (Organisation 1)

L'artiste cherche l'attention de ses pairs, car étant eux-mêmes artistes et connaisseur du milieu et des habitus - l'histoire, les conventions, les traditions et techniques d'art, etc. - leur appréciation à une plus grande valeur.

[...] des comités d'évaluations sont des pairs, euh reconnus, des professionnels reconnus de leurs secteurs qui sont reconnus pour leur expertise. [...] 70 dossiers en théâtre, c'est eux qui vont évaluer les dossiers, parce qu'eux sont des représentants de leurs milieux. Donc sur un comité d'évaluation théâtre par exemple, il va y avoir euh 7 personnes, dont un président, qui sont représentatifs du milieu du théâtre à Montréal. (Organisation 13)

Leur niveau de connaissances élevé a pour conséquence qu'ils ont des critères précis concernant la qualité de l'œuvre, l'innovation artistique et le dynamisme de l'organisation. Par conséquent, pour obtenir leur reconnaissance, il est donc primordial que les organisations livrent des œuvres à la hauteur de leurs attentes.

[...] quand tu connais l'art, moi ce que j'aime dans l'art, quand tu arrives au début devant une œuvre, tu ne sais pas trop quoi en faire puis tu perds un peu tes points de repère! Tsé si c'est une bonne œuvre tu perds un peu tes points, t'es comme un peu « shaké » à l'intérieur. Ça, c'est important. C'est ça la belle expérience. Ça mêle l'émotion, l'intellect. (Organisation 5)

La reconnaissance au sein de la communauté artistique est un enjeu central pour accéder au succès artistique, mais aussi pour obtenir des subventions. Au sein du Conseil des arts de Montréal par exemple, les comités d'évaluation des demandes de

subventions sont composés de pairs. Pourquoi les pairs et non pas simplement des fonctionnaires en finance du ministère de la Culture et des communications du Québec? Comme évoqué plus tôt, car les pairs savent reconnaître l'excellence en matière de création artistique. Ils connaissent la valeur d'une œuvre.

[...] affirmer notre identité artistique et professionnelle. Ce n'est pas la rentabilité à tout prix! Parce qu'avant tout, il faut qu'on soit respecté de notre milieu, parce qu'on est financé pour notre mission. On ne peut pas enlever de la qualité, de l'intégrité artistique. (Organisation 11)

Or, la mission des organisations artistiques passe avant tout par l'innovation créative, mais aussi par la mission sociale et l'impact de la création dans la société.

### 3.2.2 La mission sociale

[...] on vient de sortir une étude là, une mise à jour de l'étude sur les impacts de la culture. C'est le ministre de la Culture avec la chambre de commerce qui a collaboré et qui montre que la culture a des impacts tangibles, économiques, sur la vitalité d'une ville. (Consultante art-affaires)

L'art impacte la société à plusieurs niveaux : critique sociétale, mouvements politiques, support médiatique, implication communautaire, représentation de la diversité (générationnelle, ethnique, sexuelle, etc.), le rapport à l'espace, économique, etc. Les artistes portent souvent dans leurs œuvres une cause significative qui leur est chère. Dans le cas d'une organisation par exemple, ils ont porté la réalité immigrante au Québec et au Canada afin d'appeler à une compréhension de la réalité que ces gens vivent :

La façon que c'est emmené, les exemples utilisés, quand on est né ici, on n'est pas appelé à vivre le processus d'immigration, c'est quelque chose de très vague. Alors ça va dans cette expérimentation-là. Alors visuellement, oui, mais

c'est surtout par rapport à qu'est-ce que euh, socialement les gens sont appelés à vivre. (Organisation 10)

Dans le cas d'une autre organisation, l'exposition cherchait à susciter une réaction émotive par rapport aux très jeunes femmes (appelée femme enfant) qui deviennent mères, et à leur rapport, en tant qu'humain porteur d'idées et de préjugés, à l'autre.

Donc elle est la perception qu'on a de la femme, de la femme enfant, de quels préjugés ça emporte, comme citoyen quand tu te retrouves devant ça, ça te suscite quoi comme réaction. Puis, avec une série de vitrines, euh à travers de ça, ben ça t'emmène à te questionner par rapport à l'autre. (Organisation 6)

L'objectif artistique n'est pas nécessairement toujours esthétique, il cherche souvent à se positionner à travers les réalités sociales et la culture dominante pour y emmener un regard critique.

### 3.2.3 Les normes structurelles

Les normes structurelles se réfèrent à tous les principes liés à la structure organisationnelle des organisations artistiques qui fixent les conditions de réalisation de projets, de financement ou de reconnaissance par les autres institutions. Les organisations artistiques participantes étaient toutes financées par les conseils des arts de Montréal, du Québec et du Canada. Or, les seuls bénéficiaires de ces subventions se trouvent à être des organisations sans but lucratif. La structure organisationnelle de ces organisations avait donc une importance centrale et favorisait toujours la valorisation et la protection de l'artiste et de l'œuvre au développement marchand.



Dans le cas des centres d'artistes autogérés, ils doivent respecter un guide de déontologie pour obtenir ce statut. Le premier article de ce guide énonce clairement l'importance et la place de l'artiste et de l'artistique dans l'organisation :

Les centres d'artistes sont des organismes à but non lucratif qui regroupent des artistes professionnels en nombre majoritaire et dont le mode de fonctionnement repose sur l'autogestion. Les artistes membres des centres d'artistes sont à la fois des créateurs et des gestionnaires de services de production ou de diffusion qu'ils ont d'abord créés pour eux-mêmes, ensuite pour l'ensemble des artistes de leur communauté et enfin, pour le public.<sup>4</sup>

Ces types d'organisations connaissent les notions du guide et tiennent à les respecter.

Ben normalement, le modèle d'un centre d'artiste c'est un organisme à but non lucratif qui est géré par un Conseil d'administration composé d'administrateurs et majoritairement d'artistes. Donc ça, c'est l'une des conditions qui figure dans la définition du Centre d'artistes. Donc c'est un conseil d'administration, doit être composé d'artistes et non, de gestionnaires, banquiers, etc. (Organisation 9)

[...] ben premièrement nous on était allé chercher un mandat à l'AGA pour aller chercher des gens d'affaires. [...] Et là tu vois le nouvel homme d'affaires, on a comme un problème de nombre de membres en ce moment, parce qu'il faut quand même toujours avoir une majorité d'artistes, faque euh l'idéal ce serait que je me retire, qu'il y ait un non-artiste qui entre et un artiste. (Organisation 4)

Pour les organisations qui ne sont pas des centres d'artistes, il n'y a aucune obligation écrite, mais la structure est toujours établie en fonction de la protection de la création artistique, et ce, même lorsque les organisations valorisent la relation art-affaires.

[...] moi quand j'entre en relation avec le milieu des affaires, ils ne peuvent pas intervenir sur la mission artistique ou sur la programmation du festival. Si

---

<sup>4</sup> RCAAQ, *Guide de déontologie des centres d'artistes autogérés*

j'étais le directeur artistique, ça pourrait naturellement rentrer dans notre dialogue. Sauf que, ben quand ils me parlent, moi je peux leur dire « oui, oui, vous pouvez parler à Clarence Ménard » (nom fictif). Puis Clarence Ménard, quand ils vont le rencontrer, ben eux ils peuvent leur parler de leur envie d'avoir une influence sur la programmation artistique, mais Clarence Ménard va les regarder puis va dire « Ben, tu es qui toi? » parce que la relation il l'a avec moi, cette personnalité d'affaires là. Fak, je trouve que ça protège les artistes aussi d'avoir des gens qui ont une expertise dans les relations arts-affaires, qui développe ces activités-là. (Organisation 6)

La structure des organisations étudiées reflète sur plusieurs aspects la structure du champ artistique. Ce cadre permet un soutien, un respect et une promotion des valeurs portées par les professionnels de ce milieu.

#### 3.2.4 Synthèse des sphères de légitimation issues du champ artistique

Les organisations artistiques portent majoritairement les mêmes perceptions de la légitimité. Cependant, les résultats d'analyse de données dévoilent qu'elles n'accordent pas la même importance aux actions qui font référence au système de croyances et valeurs. Elles ont tendance à prioriser certaines sphères selon leur modèle organisationnel ou leurs croyances. Dans le tableau 3.3, les figures signifient :

- +++ extrêmement important
- ++ important
- + considérable
- - peu d'importance

Tableau 3.3 – Les sphères de légitimation de base

Organisations	Noblesse artistique	Mission sociale	Normes structurelles	Type d'organisations
1 – Art du cirque	+++	+	+	Hyper légitime
2 – Création audiovisuelle	++	+++	-	Légitimée
3 – Art imprimé	+++	+	+++	En cours de légitimation
4 – Art visuel	+++	-	+++	En cours de légitimation
5 – Art visuel expérimental	+++	+++	+++	Légitimée
6 – Danse et théâtre	+++	++	-	Hyper légitime
7 – Art vivant	+++	+	++	Légitimée
8 – Littérature	+++	+	-	Légitimée
9 – Écriture numérique	+++	++	+++	En cours de légitimation
10 – Art actuel	+++	+++	+++	En cours de légitimation

Le tableau précédent illustre la priorité de la noblesse artistique pour les organisations artistiques. Elles vont d'abord chercher leur légitimité par la reconnaissance de leur projet de création. La lecture du tableau permet de constater que les organisations 5, 9 et 10 accordent une grande importance aux trois dimensions. Ces trois organisations avaient la même structure organisationnelle, c'est-à-dire minimaliste (4-7 employés)

et avaient comme priorité dans leur discours la création artistique dans le respect des traditions.

Donc, il faut louer nos espaces et il faut louer la vitrine en bas. Mais, on ne va pas louer avant d'avoir affirmé notre identité artistique et professionnelle. Ce n'est pas la rentabilité à tout prix! Parce qu'avant tout, il faut qu'on soit respecté de notre milieu, parce qu'on est financé pour notre mission. On ne peut pas enlever de la qualité, de l'intégrité artistique. Donc la vitrine il faut faire une programmation quasiment d'un an, pour qu'on voie qu'on est professionnel, avant de commencer à louer. (Organisation 9)

Cette notion explique aussi pourquoi l'innovation et la promotion de projets artistiques sont toujours les premiers objectifs sur la liste de choses à faire. En effet, étant donné les caractéristiques de la noblesse artistique (créativité, qualité de l'innovation, etc.), pour atteindre la réussite artistique, le montant de travail est considérable et continu. Les organisations travaillent sans arrêt à renouveler leur programmation et à offrir des productions de grande valeur.

Ensuite, la deuxième sphère la plus importante concernait les normes structurelles. Plus d'organisations avaient mis de l'emphase lors des entretiens sur la composition de leur conseil d'administration ou sur leur fonctionnement interne. Toutefois, cette sphère avait surtout de l'importance en raison de la grande participation des centres d'artistes autogérés. Les cinq centres interrogés faisaient référence au « Guide de déontologie des centres d'artistes autogérés » et du « Petit guide rouge du conseil d'administration d'un centre d'artistes autogéré ». Ceux-ci insistaient beaucoup sur les normes organisationnelles qui régissent ce type de centre, dont celle qui spécifie l'importance d'une majorité d'artistes sur leur conseil d'administration.

Finalement, la mission sociale des organisations artistiques détenait une place considérable, car elle orientait les projets artistiques et les méthodes et structure de



travail. Or indirectement, sans être nécessairement au centre des priorités de toutes les organisations, la mission sociale dirigeait les deux autres sphères centrales : la noblesse artistique et les normes structurelles.

### 3.3 La légitimité auprès du milieu des affaires : une question d'apparences?

Les trois sphères illustrent la prédominance des valeurs artistiques dans la perception qu'ont les organisations artistiques de la légitimité. Le champ artistique reste étanche aux critères des autres champs malgré les transformations considérables qui s'opèrent actuellement. L'introduction du milieu marchand ne change en rien leur conception de ce qui est acceptable et estimable. Or, leur fragilité financière nécessite une ouverture du milieu pour permettre à une variété de subventionneurs de participer au financement.

La difficulté d'accès à un financement stable et diversifié pour les créateurs montréalais, ont mené plusieurs institutions à développer des initiatives art-affaires qui encouragent la mise en commun de ces deux mondes : la Brigade arts affaires de Montréal, le HEC et l'institut entrepreneurial de la Banque Nationale avec les Journées de l'entrepreneuriat culturel et créatif, les jeunes mécènes, la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, les Conseils des arts, etc. Depuis 2003, le Conseil des arts de Montréal en partenariat avec la Chambre de commerce du Montréal métropolitain ont réuni leurs partenaires art-affaires pour faciliter et multiplier les rencontres propices aux collaborations, car selon eux, « le milieu artistique et celui des affaires ont tout à gagner à mieux se connaître et à se fréquenter plus souvent » (Conseil des arts de Montréal, 2015). Toutefois, la liaison art-affaires fait peur, plusieurs artistes s'en méfient.

[...] il faut bien se rendre compte que souvent les artistes ne sont pas en contact avec les gens d'affaires. Ce sont des cercles qui ne se rejoignent pas en fait. Donc ils se fantasment, ils ont peur les uns des autres ou ils se caricaturent aussi. (Institution artistique)

Ce changement majeur doit donc être communiqué et abordé de toutes sortes de manières afin d'assurer une transition harmonieuse. Les initiatives apportées par le Conseil des arts de Montréal sont très structurantes et se jouent à différents niveaux : au sein de la gouvernance, du conseil administratif, de l'équipe, du public visé, des méthodes de travail et de financement, sur les objectifs sociaux, etc. Or, une organisation qui a la volonté de s'arrimer aux relations art-affaire, a l'opportunité de s'accrocher aux éléments qui la concerne et qui l'intéresse. Une majorité d'organisations artistiques a donc participé à ces initiatives pour établir un premier contact avec le milieu des affaires.

Les cas interrogés ont tous eux un lien avec l'une des nombreuses initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal : Go-C.A., le Grand prix du Conseil des arts de Montréal, service-conseil, bénévoles d'affaires, etc.

Les résultats de l'analyse des données ont démontré que l'introduction de nouvelles instances a contraint les organisations à adopter des compromis, à s'adapter, à transformer leur mode de fonctionnement et, à certains moments, à refuser catégoriquement des éléments d'affaires. Les processus stratégiques pour atteindre une légitimité conforme aux nouveaux éléments introduits lors des relations art-affaires et ce, en harmonie avec la légitimité artistique sont les suivants : l'offre de preuves tangibles et la gestion des apparences. Dans la section suivante, il sera question de ces deux méthodes utilisées.

### 3.3.1 Preuves tangibles

Les résultats ont révélé l'insécurité vécue lorsque les organisations entamaient des actions pour établir des liens avec le milieu des affaires. Le milieu leur étant inconnu, ils abordaient d'abord ce nouveau champ par des éléments tangibles et constitutifs dans une perspective instrumentale et stratégique. Les organisations évaluaient alors les intérêts que les financiers avaient à cœur et tentaient de mobiliser les normes de l'acceptable comme ressource opérationnelle. Ainsi, elles pouvaient extraire une légitimité dans ce champ qui n'est pas le leur, afin de poursuivre leurs objectifs. Les éléments auxquels ces organisations s'accrochaient en premier lieu visaient des critères concrètement applicables dans la réalité : la reconnaissance officielle, les projets, l'expertise des membres, le lieu et les collaborations.

Tableau 3.4 – Preuves tangibles

Éléments	Essence
Reconnaissance officielle	Ce qui permet une reconnaissance officielle est l'obtention de prix et la synthèse du panorama de titres de presse sur ses réalisations. Cette reconnaissance permet aux organisations de se donner une valeur tangible lorsqu'elles remplissent des demandes de subventions ou lors d'événements réseautage.
Projets	Certains sujets ou méthodes de travail sont valorisés et encouragés par les détenteurs de capital financier. Par exemple, présentement à Montréal, les deux orientations stratégiques à adopter concernent l'art dans la communauté et la diversité culturelle.
Expertise des membres et partenaires intégrés	Lorsque les membres à même l'organisation bénéficient d'une légitimité art-affaires (artistes reconnus, professionnels du milieu artistique, etc.), il est plus rapide d'obtenir la reconnaissance des instances de légitimation en art et en affaire. Par exemple, au lieu d'intégrer à son conseil d'administration un comptable inconnu, les membres vont choisir un professionnel en administration d'une compagnie artistique légitimée.
Lieu	Une organisation sera plus visible et reconnue par le milieu des affaires si elle est située dans le quartier des spectacles qu'à Pointe-aux-Trembles par exemple.
Collaborations	Une valeur est donnée aux collaborations effectuées. Par exemple, lorsqu'une petite organisation artistique a participé à de gros festivals comme le Festival de jazz de Montréal ou la nuit blanche, ces collaborations traduisent une légitimité pour le milieu des affaires.



Les organisations artistiques mettent automatiquement dans une demande de subvention les prix obtenus et leur revue de presse. Ces deux éléments représentent une échelle de mesure concrète et tangible de la valeur et de la reconnaissance accordée dans leur milieu et au sein de la société.

[...] tu es finaliste pis tu as un dossier à présenter. Pis là ben moi je me dis « ben qu'est-ce que je mets dans le dossier? ». Ils voulaient qu'on vante nos projets, revue de presse [...] (Organisation 8)

Puis c'est comme une reconnaissance officielle qu'on fait partie des organismes artistiques qui sont ancrés à Montréal. Ça pour moi c'est, c'était notre volonté de s'établir et d'être reconnu comme ça. Donc le prix cinéma a été extraordinaire [...] puis le prix droits et libertés de la personne et de la jeunesse. (Organisation 2)

Ces éléments sont vraiment utilisés comme outils de valorisation autant pour le milieu des arts que pour obtenir une reconnaissance dans le milieu des affaires.

Les projets peuvent être orientés par les organisations artistiques pour répondre aux exigences des institutions qui émettent des subventions. Les résultats ont montré que les organisations transforment parfois l'essence de leurs oeuvres sans craindre de perdre leur légitimité artistique ou de dénaturer leur art, en raison des exigences qui s'accordent avec les idéologies soutenues dans le milieu des arts.

[...] on se plie à certaines exigences qu'ils ont. Carrément. C'est comme mettons, ça je pense que c'est bon, mais comme dernièrement les conseils des arts ils ne veulent pas que - de toute façon nous on le ferait pas -, mais, ils ne veulent pas une programmation toutes des blancs là. Canadiens, blancs, gars, disons. Tsé ça marcherait pas. Dernièrement il faut absolument de la diversité. Euh, si possible de temps en temps quelqu'un d'autochtone. Faque ça on le fait, faque on se plie à quelques critères. Après ça nous ce qu'on prône ça passe super bien dans les conseils. (Organisation 5)

Donc pour moi c'est important euh, l'équité, c'est quelque chose que j'ai apporté, que j'ai imposé, en fait. Mais tsé, les gens ont suivi, ça tombe bien parce que les conseils des arts poussent beaucoup là dessus donc ils m'ont suivi. (Organisation 4)

L'expertise des membres est surtout valorisée au sein des conseils administratifs, puisqu'elle donne de la valeur aux prises de décisions administratives. Elle peut servir d'outil de légitimité puisque ces personnes expérimentées, par leurs actions passées, ont déjà fait leurs preuves.

Et là dernièrement, depuis un an, on a un nouvel administrateur qui est un producteur de films, ben de projets interactifs à l'Organisation du cinéma [nom fictif]. C'est quelqu'un qui s'est joint au CA de l'organisme. Donc c'est ça on a quand même, un producteur pour l'Organisation du cinéma, un producteur interactif pour l'Organisation du cinéma. On a aussi une jeune entrepreneure genre plus modèle HEC commerce, management, mais avec un projet sympathique et une vision de la culture... (Organisation 9)

L'arrivée de Gaston [nom fictif], qui est dans la culture du mécénat et dans la philanthropie principalement [...] est un bon soutien dans le développement d'une dynamique collaborative au sein du conseil d'administration. Puis après ça oui, il peut amener son expertise dans le développement de nos stratégies philanthropiques, puis je vais le chercher en soutien au travers de ça... (Organisation 6)

Plusieurs organisations ont noté avoir gagné de la notoriété à la suite d'un déménagement. Certaines ont même établi un lien entre leur emménagement et la nomination au grand prix du Conseil des arts de Montréal. Le lieu apporte une visibilité aux organisations, donc une plus grande reconnaissance. Par exemple, être établi dans le quartier des spectacles, au centre d'une importante partie des activités artistiques à Montréal et entouré de plusieurs de ses pairs, permet nécessairement à l'organisation d'avoir une preuve de réussite.

Quand on a déménagé ici, notre notoriété a un peu changé aussi. Parce que c'est quand même un édifice central, on est annoncé euh, ça a amené de la visite. Il y a des visiteurs qui sont venus voir, la première ministre est venue, des ministres viennent, le ministre du Patrimoine canadien est venu. (Organisation 7)

On part d'un rest area [...] dans un endroit qui est absolument, même les gens qui viennent nous voir se perdaient, ça prenait une heure dans le trafic et tout, c'était abominable. [...] on s'est dit « on va trouver un endroit, qui va avoir pignon sur rue » [...] Et ça, c'est chose faite maintenant. [...] il y a une vingtaine de jeunes qui viennent ici, plutôt que d'aller dans d'autres endroits, faque ça crée une synergie et une activité de création qui est formidable. Donc on a un studio maintenant, donc on a des activités de créations et des activités de diffusion à Montréal. (Organisation 2)

Mais bon c'est [le grand prix du conseil des arts] un coup de main quand même qui est arrivé l'année passée pis qui a correspondu aussi à notre année d'aménagement ici [...] (Organisation 9)

Les organisations artistiques ayant fait des collaborations avec de grands festivals ou de grands événements bénéficient de preuves tangibles, puisque ces événements de grandes renommées sont reconnus à travers de nombreux milieux, dont le milieu des affaires. En effet, les événements à grand déploiement établissent souvent des partenariats avec des compagnies privées qui deviennent leurs commanditaires.

Ben il y a des choses qu'on fait, parce que ça paraît bien c'est vrai. Mais je trouve que ça n'enlève rien souvent, mais ça c'est vrai que c'est une pression, comme des collaborations, ça c'est vu comme, ça vaut de l'or [...] Si on fait quelque chose dans le cadre de la Nuit blanche, si on fait quelque chose dans le cadre de la biennale d'art numérique ou quelque chose dans le cadre du mois de la photo. Donc, si on s'inscrit avec d'autres festivals et tout. Faque nous, on en fait beaucoup, puis ça, c'est vu comme bon. (Organisation 5)

Donc pour la diffusion on était à peu près dans tous les événements, tous les festivals Fantasia, Rendez-vous du cinéma Québécois, SNC, RIDM, nommez-les, on est partout. Non, mais sérieusement on est partout à Montréal. (Organisation 2)



En résumé, les preuves tangibles représentent un point d'ancrage pour les organisations artistiques dans un système social empreint de pratiques et de règles de conduite qui leur sont inconnues. Les organisations artistiques instrumentalisent les éléments constitutifs pour extraire une légitimité dans ce milieu qui n'est pas le leur. Une fois ces légitimités obtenues, les participants ont témoigné avoir travaillé sur des éléments plus malléables pour se donner des apparences de crédibilité et de comportement souhaitable et approprié.

### 3.3.2 Gestion des apparences

La considération d'un nouveau modèle culturel implique une modification du comportement des organisations artistiques pour rejoindre les normes véhiculées par les acteurs récemment impliqués. Les organisations artistiques ont d'abord inscrit leurs activités dans des éléments prévisibles et compréhensibles afin d'établir leurs points de repère. Une fois les preuves tangibles démontrées, les acteurs sont intervenus sur le processus de légitimation par une gestion d'éléments dont la malléabilité est quasi illimitée.

Les résultats ont démontré que les organisations étaient des parties prenantes actives dans le processus de légitimation. Par leurs comportements et leurs actions, elles construisaient un sens à travers leur interaction à l'autre. Leurs relations avec les éléments influençables n'étaient pas prévisibles et stables comme avec les preuves tangibles. L'analyse des données a révélé trois stratégies de gestion des apparences : l'adaptation, la manipulation et le refus des critères.



Tableau 3.5 – Gestion des apparences

Éléments	Essence
Langage oral et écrit	La mise en forme d'arguments en formulant le sens des termes selon les critères de l'autre (par exemple : produit pour œuvre ou marché pour public) a pour effet de valoriser une action aux yeux d'autrui. Ce travail de persuasion permet à l'autre de retirer une impression compatible avec son univers.
Image et identité	Le contrôle de l'image que les organisations donnent d'elles-mêmes sert à donner des apparences de légitimité dès le premier regard. L'image se forge à travers les gestes, le style vestimentaire, les manières d'agir, etc.
Positionnement administratif Engagement budgétaire	Les organisations artistiques priorisent les objectifs artistiques et sociaux aux objectifs financiers. Malgré l'importance accordée aux budgets, les organisations n'accorderont presque jamais comme objectif premier des bénéfices pécuniaires. Or, pour répondre aux craintes financières des subventionneurs, elles doivent faire preuve d'assurance et de stabilité économique. Cette certitude financière est démontrée par l'introduction de professionnels d'affaires sur leur CA, par l'utilisation d'outils de gestions, par une planification budgétaire, etc.
Orientation artistique Nature des projets	Certaines collaborations artistiques sont utilisées pour légitimer et attribuer de la pertinence aux activités artistiques des organisations. Aussi, elles vont choisir les projets artistiques à promouvoir en calculant leur valeur selon les notions valorisées par les subventionneurs.

Le langage peut être source de tension uniquement par une incompréhension de la signification des termes de l'autre. Certains termes ont des sens complètement différents d'un monde à l'autre et il faut s'assurer de les clarifier. Par exemple, dans

le cas d'une initiative artistique dans le milieu des affaires, le terme « résidence » est ressorti. Dans le milieu artistique, une résidence se définit par un octroi temporaire d'un espace pour la création d'un artiste. Alors que pour l'entreprise, offrir une résidence signifiait un logis, une place où rester pour un moment.

En même temps on monte un comité du milieu des affaires, qui nous aide surtout à changer le vocabulaire. Tsé parce que moi je parlais des résidences, « ils vont-tu coucher ici!? [Question d'un employeur qui faisait affaire avec des artistes] ». Les choses qui sont tellement habituelles dans notre langage art et culture. (Organisation 11)

Par ailleurs, les organisations artistiques traduisent certains termes en mots d'affaires, chiffres, graphiques, images pour communiquer plus rapidement leurs savoir-faire aux membres du champ des affaires et créer des liens.

[...] j'ai vraiment étudié dans le Baccalauréat en gestion des affaires, et j'ai surtout trouvé que euh, ça m'avait permis de comprendre, ouf, ben au moins de comprendre théoriquement le milieu des affaires et de comprendre à dialoguer, à parler leur langage, et à créer des ponts entre ces deux milieux-là. (Organisation 6)

Et notre fiche était assez bonne je crois, parce que justement on parlait leur langage : donc en chiffres tsé. On avait vraiment, on a avait mis beaucoup d'images aussi. (Organisation 4)

Les valeurs du milieu sont véhiculées à travers l'image et le style des professionnels qui les représentent. L'image se forge par divers éléments physiques et matériels, dont le style vestimentaire, les manières d'agir et les gestes. Par exemple, dans une soirée tendance où beaucoup d'argent a été investi, généralement on attend des participants qu'ils aient pris des dispositions particulières pour paraître plus élégants qu'à l'habitude.

Je ne me rappelle pas à quel hôtel c'était, Sheraton, ou quelque chose de même. Pis c'était à l'heure du diner : table-banquet. C'est très, très glamour. Mon agente de programme m'a bien dit : « Je fais juste te dire là, c'est chic ». Regarde c'est que d'habitude je ressemble à ça... (Organisation 8)

Toutefois, changer son image physique ne se résume pas simplement à mettre des vêtements de velours et un collier de perles. L'image est l'expression de l'identité et l'identité est l'élément central de la visibilité et de la reconnaissance. Or, changer son image, c'est changer son identité. Troquer son pantalon corduroy usé brun pour un pantalon griffé noir repassé, ce n'est pas juste changer un pantalon, c'est changer les caractéristiques qui te définies par rapport aux autres.

[...] la coordonnatrice elle me dit « habillez-vous chic ce soir parce qu'on va avoir ce groupe-là [professionnels de firmes privées] » tsé. Je suis comme « c'est mon esti de vernissage, je vais m'habiller comme ça me tente, je vais avoir un tattoo dans face si ça me tente ». Ça pas rapport, ça je trouve ça complètement décalé, pis même qu'eux, le staff s'habille plus chic pour eux, c'est... Faque déjà ça je trouvais ça vraiment quétaine. (Organisation 5)

Certains services offerts par le conseil des arts de Montréal sont des interventions directes dans l'administration des organisations artistiques. Le CAM offre un service de consultation en gestion des organisations artistiques, afin que celles-ci identifient leurs objectifs, les hiérarchisent par rapport à leur budget, développent des outils de planification, etc.

Une seconde initiative concerne les conseils d'administration des organisations artistiques. Il n'est pas toujours simple pour elles de combler les postes des CA et de les combler par des individus ayant des compétences diversifiées. Or, plusieurs organisations artistiques ont dévoilé être intéressées par cette démarche d'abord pour diversifier leur champ d'aptitudes.

Oui je crois que c'est quelque chose qu'on n'a pas le choix de s'ouvrir. Comme tu vois ici, on avait un CA de cinq membres, qui étaient cinq membres de l'organisation. Et après 2013, après qu'on se soit incorporé, on a pris une première personne de l'extérieur qui était un avocat et en 2014, je crois, on a invité un comptable. Et finalement, bon maintenant on a changé le comptable, mais on a encore deux personnes de l'extérieur. Et maintenant on regarde différemment : pour des spécialités que nos membres n'ont pas. (Organisation 3)

Puis, pour obtenir une plus grande légitimité.

En théorie, on recrute parmi nos membres [pour le conseil administratif]. Mais il y a toujours un travail qui se fait de façon continue pour recruter des gens qui proviennent de l'extérieur de notre membership [...] Donc on cherche toujours à élargir la portée du conseil d'administration parce que ça emmène une diversité de ressources. [...] Parce que c'est sur cette base-là qu'on nous accorde des subventions de fonctionnement aussi. C'est comme ça qu'on vit nous, de subventions de fonctionnement des conseils des arts. (Organisation 9)

Les projets artistiques ont pour objectif d'émouvoir, critiquer, remettre en question le public qui les reçoit, mais ils permettent aussi de faire vivre l'auteur. Afin d'obtenir une subvention, le projet créatif est évalué et comparé. Des comités d'évaluation reçoivent une multitude de dossiers et évaluent la valeur économique, sociale et artistique des futures œuvres et spectacle. Les formulaires de subventions contiennent de nombreuses questions qui demandent de sérieuses réflexions.

Euh, les formulaires sont très précis. Alors dans un centre où il n'y a pas - à part les questions « ça va coûter combien » ou « les besoins techniques » - ce sont des questions à développement, et ça te force à réfléchir des fois même plus loin que ce que toi tu avais fait comme réflexion pour un même projet. (Organisation 10)

Les participants ont tous avoué mettre de l'avant ce qui était recherché par les subventionneurs dans leurs demandes de subventions.



[...] c'est sur qu'on est stratégique, on a une relation avec chaque conseil. Si on sait que chaque conseil nous reproche, disons d'être trop fermé, ben là on va faire des efforts, pis c'est sur on va mettre ça de l'avant à la prochaine demande. (Organisation 5)

Ils sont aussi très conscients de ce qui est expérimental, donc plus risqué au niveau des investissements financiers, et de ce qui représente des valeurs marchandes assurées.

Ben comment on fonctionne [...] c'est qu'on fait des projets qui sont des fois nettement artistiques. Où on a vraiment besoin du soutien des conseils des arts parce que c'est des risques artistiques pis que ben c'est ça! Puis on fait aussi des projets qui sont beaucoup, beaucoup plus dans le privé, qui va être vraiment plus dans le euh, ben genre Broadway là genre. Faque dans l'idée de faire des profits. On n'en fait pas toujours, mais dans l'idée. Donc, c'est comme deux dynamiques. (Organisation 1)

Les éléments malléables peuvent être orientés selon les besoins. Toutefois, la gestion des impressions implique de travailler des éléments empreints de significations profondes liées à l'identité, aux valeurs et aux croyances des acteurs. Transformer ces notions suppose nécessairement de nouvelles interprétations des actions vues comme souhaitables et acceptables. Or, puisque globalement, les organisations démontraient une tendance à la résistance des affaires financières, celles-ci avaient plutôt tendance à adopter une stratégie d'adaptation lors de la gestion des apparences, lorsque les critères étaient cohérents avec leurs valeurs et compatibles avec leurs univers. Toutefois, les résultats démontrent qu'elles pouvaient carrément refuser ou manipuler les éléments indispensables à leurs financements, mais contraires à leurs croyances.

### 3.3.3 Dominance de l'utilisation de la gestion des apparences

Les résultats démontrent que les organisations avaient plus tendance à gérer les apparences plutôt que d'offrir des preuves tangibles lors des relations art-affaires. En effet, les preuves tangibles constituent le plus petit dénominateur commun de légitimité entre les deux milieux. En affaire comme en art, les prix, les titres de presses et le lieu d'établissement sont significatifs du statut occupé dans la société. Or, ce genre d'argument était plutôt utilisé comme base d'une demande de subvention ou d'un formulaire de participation d'une activité art-affaires. Les organisations artistiques semblaient dire que la majeure partie du travail s'opérait lorsqu'il était question de jouer sur les éléments malléables : l'image, le langage, l'orientation artistique, l'équipe administrative, etc. D'abord, parce que ces critères de légitimité sont très différents d'un milieu à l'autre et parce qu'ils peuvent être modifiés rapidement, malgré toute la signification que ces critères comportent.

### 3.4 Stratégies de gestion des apparences

Les résultats ont permis une compréhension de la complexité de la position de l'acteur artistique par rapport au champ des affaires. Ensuite, ils ont mis en évidence l'utilisation principale de la gestion des apparences comme stratégie de légitimation. Or, l'utilisation de cette méthode se fait de trois façons par les organisations : l'adaptation aux nouveaux critères de légitimation, la manipulation et le refus des éléments d'influence.

Tableau 3.6 – Stratégies de gestion des apparences

Positions	Description
Adaptation aux critères (position réactive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adopter le langage</li> <li>• Adapter certains projets aux critères de subvention</li> <li>• Adopter une posture collaborative</li> <li>• Participer aux initiatives art-affaires développées par les Conseils des arts</li> <li>• Intégrer les demandes au sein du fonctionnement de l'organisme</li> <li>• Réviser les budgets</li> <li>• Trouver des partenaires clés et s'y accrocher</li> </ul>
Manipulation des critères (position proactive)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliser leur langage</li> <li>• Faire « comme si... »</li> <li>• Utilisation de figure de légitimation</li> <li>• Manipuler les demandes de subventions</li> <li>• Utiliser les collaborations</li> <li>• Création artistique marchande pour « eux » et création artistique en parallèle pour « nous faire plaisir »</li> <li>• Se « déguiser » pour bien paraître</li> <li>• Utiliser les initiatives art-affaires pour se faire une réputation</li> </ul>
Refus des critères (position résistante)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réaction négative au changement</li> <li>• Augmentation des revenus autonomes</li> <li>• Boycottage d'événements</li> <li>• Discours caricaturaux, réducteurs</li> <li>• Rejet de cette reconnaissance, réputation</li> <li>• Refus de changer d'image physique</li> <li>• Rejet des discours flatteurs</li> <li>• Refus d'engager des « non-artistes »</li> <li>• Exiger qu'une modification du champ soit effectuée en même temps sur l'autre champ</li> <li>• Confrontation, méfiance et réticence</li> <li>• Parler de contrôle</li> </ul>

### 3.4.1 Positionnement réactif

Le positionnement réactif relève de l'acceptation de certains éléments et de l'adaptation à ces derniers. Les éléments adoptés sont choisis par les organisations artistiques, et non pas subis. L'analyse des données a démontré qu'une analogie existe entre ce qui est adopté par les acteurs artistiques participants et ce qui est compatible avec la légitimité artistique. En effet, les nouveaux critères de légitimité adoptés par les organisations ne bousculent pas leurs référents artistiques habituels. Ils sont compatibles avec l'univers artistique et se rapportent à la notion de compromis. Or, l'acceptation de ces éléments sert de base raisonnable pour coordonner et négocier les autres critères de légitimation de la relation art-affaires. Par exemple, plusieurs organisations avouaient se plier complètement aux critères de diversité pour obtenir davantage de subventions étant donné la compatibilité avec leurs valeurs. Aussi, plusieurs participants ont dit avoir intégré des professionnels d'affaires dans leur CA, mais qui avaient tous et toutes une compréhension du milieu : professionnel d'une compagnie artistique ou culturelle, financier spécialisé en coopératives, universitaire en gestion des organisations artistiques, etc.

Moi je viens de l'histoire de l'art [...] j'ai vite réalisé que je n'étais pas artiste. Alors je me suis vite lancé pour partir une petite galerie [...] autonome et à partir de là j'ai fait mon chemin à travers le monde un petit peu des galeries. Et c'est un peu comme ça que je me suis retrouvé ici. Alors moi je suis toujours un peu dans le côté art-affaires. (Organisation 10)



### 3.4.2 Positionnement proactif

La distinction entre le positionnement réactif et proactif était subtile. Il se trouvait généralement dans l'intonation des participants, les mots utilisés ou bien dans le non verbal. La différence entre les deux stratégies repose sur l'intention des acteurs lorsqu'ils acceptent les éléments à adopter. S'ils jouent un rôle ou mettent en scène des critères de légitimation d'affaires, alors ils se trouvent dans un positionnement proactif et manipulent les critères de légitimation. Par exemple, lorsqu'un participant disait quelque chose comme « on veut leur faire sentir le plus possible que », « on leur dit ce qu'ils veulent entendre » ou « parce que ça paraît bien », l'intention de gérer les apparences était assez exhaustive. Cependant, il était complexe de distinguer les acteurs qui parlaient le « même langage » de ceux qui l'utilisaient à leurs fins. Souvent, la compréhension de la mise en scène venait de l'explication globale de la stratégie ou par son utilisation caricaturale. Dans certains cas aussi, les acteurs affirmaient utiliser une initiative art-affaires et sentaient tout de suite le besoin de justifier leurs actes et de blâmer le contexte.

### 3.4.3 Positionnement résistant

Sur certains aspects, les organisations participantes refusaient catégoriquement de participer. Les acteurs parlaient de cohérence, de dévalorisation de leurs connaissances, d'injustice, de fragilité, etc. Les éléments exclus suscitaient la méfiance en raison de leur trop fort caractère marchand. Par exemple, l'initiative Go-C.A. du conseil des arts de Montréal propose aux organisations artistiques d'intégrer trois professionnels provenant d'entreprises partenaires du projet, soit Ernst & Young, PwC, Fasken Martineau, Osler, Banque Nationale et Telus (Conseil des arts de Montréal, 2016). Or, plusieurs organisations d'abord intéressées par cette idée se sont

carrément butées aux conditions, car d'abord, les entreprises partenaires sont trop représentatives du cœur marchand capitaliste dominant, et parce que la norme de trois nouveaux membres est trop importante pour des CA devant comporter une majorité d'artistes.

Donc on a réussi à faire beaucoup de changements [...] [dont] abaisser le nombre de Go-C.A. dans nos organisations. Ils voulaient nous en imposer 3 et ils font ça encore. Ils sont revenus à ça, ce que je trouve extrêmement paternaliste et extrêmement violent, violent, violent. En fait, j'ai dit « écoutez, ça ne marche pas là, nous on doit impérativement avoir 50% d'artistes, c'est beaucoup là 3 qui débarquent ». « Mais non, mais nous on veut qu'il y ait un changement ». Mais c'est comme dire aux organismes, « mais vous n'êtes pas capable de vous organiser tout seul ». Je trouve ça très, très paternaliste. (Organisation 4)

Ben le programme Go-CA en fait, le problème c'est qu'il était limité à des types d'administrateurs, liées genre un bureau de comptable, un bureau d'avocat, puis une banque. Faque ça, nous on n'en a pas besoin... ben oui, on peut avoir quelqu'un, on peut avoir une personne du domaine de la comptabilité par exemple, ça va là, mais c'est une vision qui laisse croire que les artistes ce n'est vraiment pas des administrateurs, qui ne savent pas gérer leurs argents. Pis qu'il faut leur mettre des financiers, pour qu'ils sachent compter. Bon ben ça c'est méprisant à l'égard de l'expertise développée par les artistes en gestion d'organisation pis en gestion financière. Par contre, dans certains cas c'est parce qu'il y a deux visions en fait. Ça dépend d'où les gens sont allés à l'école. Faque soit tu participes à un CA, pis tu participes en tant que contrôleur ou sinon tu contribues aux besoins et aux orientations d'un organisme. Quelqu'un qui vient du secteur privé théoriquement est en mesure de t'aider à aller chercher des fonds. [...] Il vient avec son réseau. [...] Mais pour un centre d'artistes, c'est plus difficile parce que nous on doit être composé essentiellement d'artistes et répondre à des mandats artistiques. (Organisation 9)

### 3.5 Synthèse des stratégies de gestion des apparences

Selon les résultats obtenus, les organisations artistiques naviguent entre les différentes stratégies selon leurs besoins, leurs croyances et selon l'influence des nouveaux critères sur leur légitimité. Durant l'analyse des données, les positionnements stratégiques ont été comptabilisés afin de démontrer leur fréquence et d'en faire ressortir des profils à dominances types. Dans le tableau suivant, les figures signifient :

- +++ utilisation principale
- ++ utilisation régulière
- + faible utilisation
- - pas utilisé

Tableau 3.7 – Fréquence d'utilisation des stratégies de gestion des apparences

Organisations	Réactif	Proactif	Résistant
1	++	++	-
2	+	+	+
3	+	++	++
4	++	+++	+
5	+	+	+++
6	+++	+	-
7	+	+	+
8	-	+	+
9	+	++	+++
10	++	++	+

Ce tableau démontre que les organisations peuvent user simultanément de deux stratégies. Pour certains aspects de la relation art-affaires, elles pouvaient adopter une approche d'adaptation, alors que pour d'autres plutôt de réticence. Trois principaux profils sont ressortis de l'analyse des données: les gestionnaires de légitimité, les autonomistes et les relayeurs de légitimité. Ces profils représentent des idéaux types du déroulement du processus de légitimation lors de la relation art-affaires. En effet, malgré que les stratégies de gestion des critères de légitimation soient un continuum que les organisations artistiques adoptent en fonction de leurs besoins et autres, cette classification par idéal type permet de mieux comprendre les comportements prééminents. Ils dénotent l'adoption par les organisations artistiques d'une position dominante parmi les stratégies possibles.



### 3.5.1 Les gestionnaires de légitimité : organisations 1, 3, 4, 6, 9 et 10

Les organisations « gestionnaires de légitimité » sont celles dont la stratégie fut d'accueillir les nouveaux critères de légitimité et d'agir sur ces derniers au sein de leur champ. La gestion de la légitimité s'opère de deux façons : d'abord, il y a les organisations qui adhèrent volontairement dans la pratique de cette nouvelle légitimité et ensuite, il y a celles qui font « comme si » elles adhéraient à la pratique. Les unes se positionnent avec des preuves tangibles et concrètes et les autres sont principalement dans la gestion des apparences.

#### Stratégie à dominance réactive

Cette stratégie suppose un comportement d'appropriation des logiques financières. La réaction volontaire des organisations de ce groupe suppose toutefois une structure favorable à l'accueil de ces nouveaux critères de légitimation. En effet, dans les cas des organisations qui ont principalement adhéré aux nouveaux critères de légitimité, la structure organisationnelle semblait exercer une influence majeure sur le processus de légitimation. En effet, les résultats ont démontré que les organisations qui bénéficiaient d'une équipe assez importante pour établir une division des responsabilités avaient tendance à accueillir plus aisément les instances et critères de champs différents. En effet, les organisations 1 et 6 disposent de secteurs de travail spécialisés, ce qui leur permet de promouvoir une relation art-affaires sans croiser les objectifs artistiques avec les objectifs d'affaires. Ces deux organisations ne craignaient peu, voire pas du tout, de perte de légitimité artistique au profit de légitimité marchande, puisque la séparation art-affaires était bien définie au sein de l'organisation.

Donc, c'est comme deux dynamiques. Donc dépendamment de la nature du projet on va le créer dans une compagnie ou dans l'autre. (Organisation 1)

[...] parce que je ne suis pas un artiste. C'est-à-dire que moi mon rôle c'est de protéger les artistes. [...] Il y a aussi déjà une connaissance du monde des affaires. Et il y a aussi que moi quand j'entre en relation avec le milieu des affaires, ils ne peuvent pas intervenir sur la mission artistique ou sur la programmation du festival. Si j'étais le directeur artistique, ça pourrait naturellement rentrer dans notre dialogue. (Organisation 6)

Dans le même ordre d'idée, dans le cas où les organisations artistiques ont les moyens de diviser en secteurs spécialisés leurs objectifs de travail, ils ont l'opportunité aussi d'engager des professionnels des milieux de spécialisation. Or, dans les deux organisations 1 et 6, les membres qui s'occupaient des affaires étaient des professionnels de ce milieu : les deux étaient étudiants au HEC. Or, il est plus facile d'adopter le langage et d'adopter les critères d'affaires dans le milieu des arts, lorsqu'il y a une connaissance approfondie du milieu des affaires.

#### Stratégie à dominance proactive

Les résultats ont mis en évidence la vulnérabilité de la légitimité artistique dans les organisations dont la structure organisationnelle était plus réduite. En raison, d'une équipe restreinte et d'une distribution plus générale des tâches, les arts et les affaires étaient assumés simultanément par les mêmes travailleurs. Le processus de légitimation était donc complexifié par une prise en charge de manière concomitante du paradoxe entre les logiques artistique et marchande. De plus, les résultats ont soulevé une crainte générale de la domination dans la société montréalaise moderne de la logique marchande sur le rythme des activités sociales et politiques. Les organisations artistiques avouaient donc appréhender une soumission du milieu artistique au pouvoir financier.

La menace d'une perte de légitimité artistique au profit de la légitimité d'affaires incitait donc les organisations 3, 4, 9 et 10 à jouer le jeu de la légitimité d'affaires sans réellement y adhérer. Étant donné la nécessité financière de varier les modes de financement, elles ne pouvaient rejeter l'introduction du milieu marchand. Cependant, la crainte d'une domination les rendait méfiantes. Or, elles « faisaient comme si », elles parlaient le même langage pour « donner l'impression que » et elles mettaient en valeurs certaines notions d'affaires pour « montrer qu'elles aussi comprenaient les chiffres et l'argent ».

### 3.5.2 Les autonomistes : organisations 5 et 9

Les organisations 5 et 9 avaient tendance à résister aux critères de légitimation du milieu des affaires en raison de leur positionnement idéologique. Ces deux cas accordaient une place prioritaire aux croyances, valeurs et activités considérées comme souhaitable dans le champ artistique. Pour ces organisations, les pairs représentaient le système de reconnaissance par excellence et l'obtention de leur approbation demeurerait un élément fondamental de leur réussite. Les pratiques sociales dominaient leur mode de fonctionnement au point d'écraser les éléments de légitimité d'affaires.

Elles justifiaient leur résistance en évoquant principalement la question d'intégrité et de cohérence.

On ne veut pas, parce que c'est un peu de la contradiction. Parce que l'existence des centres d'artistes, l'idée, c'était d'avoir quelque chose qui est en dehors de la logique du marché. (Organisation 5)

Étant porteuses fièrement d'un système considéré comme égalitaire et humain, elles refusaient aussi de privilégier un groupe d'individus au détriment d'un autre. Elles considéraient alors complexe de mettre en place des activités de financement sans adopter totalement les logiques marchandes d'« utilisateur-payeur ».

[...] il y a des centres qui font des soirées VIP [...] nous on ne va pas faire une soirée VIP. C'est contre notre... je ne vais pas faire des hors-d'œuvre à quelqu'un, pis pas à quelqu'un d'autre. Faque c'est ça que je dis tout le temps, c'est que, à un moment donné c'est dur faire de l'argent sans privilégier ceux qui sont riches. (Organisation 5)

Elles soulevaient aussi beaucoup la question de compétences : « c'est une vision qui laisse croire que les artistes ce n'est vraiment pas des administrateurs, qui ne savent pas gérer leurs argents » (Organisation 9). Donc, puisque ce type d'organisation considérait posséder les compétences d'affaires pour gérer, l'introduction du milieu des affaires devenait une prise de contrôle d'un milieu qui était jusqu'à maintenant à l'abri du capitalisme.

### 3.5.3 Les relayeurs de légitimité : organisations 2, 7 et 8

Les organisations dont le profil était plutôt neutre, donc qui ne semblaient pas utiliser de stratégies de séduction du milieu des affaires ou de répulsion, représentaient souvent des organisations artistiques dont l'objectif premier était la représentation d'un groupe et non la production d'œuvres d'art. Ces organisations occupaient donc la fonction de relayeur de légitimité, puisqu'ils allaient chercher des informations ou des stratégies sur la relation art-affaires, et les transmettaient à leurs membres. Celles-ci étaient donc des intermédiaires dans le processus de légitimation.



L'organisation 2 travaillait l'art afin d'avoir un impact positif sur des communautés fragilisées. Ils produisaient des œuvres avec des jeunes pour les sortir d'abord de leur réalité, et ensuite pour obtenir un résultat créatif. La noblesse artistique avait bien entendu une importance, mais l'impact social demeurait un objectif dominant.

Les organisations 7 et 8 représentaient d'autres organisations artistiques ou professionnelles en art. Or, l'impact des relations art-affaires se retrouvait plutôt chez leurs membres. La compréhension de la réalité était donc nécessaire à la transmission de l'information et des initiatives possibles pour ceux qu'ils représentaient, mais pour ces organisations, la modification était moindre.

### 3.6 Conclusion

La relation art-affaires donne lieu à de nombreuses tensions auxquelles les organisations artistiques font face. L'introduction d'une nouvelle instance dans le milieu artistique transforme les éléments considérés comme souhaitables et modifie les critères de légitimation. À travers les témoignages des participants, la réalité contextuelle avec ses changements économiques, sociaux et artistiques s'est définie. Les résultats ont permis de saisir l'expérience des membres des organisations artistiques via leurs interactions avec ces nouveaux éléments et d'établir des positions adoptées par l'acteur.

Les résultats d'analyses ont démontré explicitement la place des croyances et des valeurs du champ artistique comme légitimité fondamentale du système social en art. La massification des relations art-affaires, en raison de pénuries de ressources financières, a introduit de nouvelles instances et critères de légitimation dans le champ artistique. Ces nouveaux critères qui par essence sont paradoxaux aux critères

de légitimité artistique ont incité les organisations artistiques à développer des stratégies de légitimation pour répondre aux éléments de légitimation de cette nouvelle instance : offrir des preuves tangibles de légitimité et gérer les impressions pour se donner une apparence de légitimité. Les résultats ont établi la prépondérance de la gestion des apparences sur l'offre de preuves concrètes lors de la relation art-affaires en raison de sa malléabilité. Les organisations artistiques se positionnaient alors de manière réactive, proactive ou résistante aux éléments de légitimation d'affaires. À la suite d'une analyse des positionnements stratégiques, les résultats ont marqué trois profils à dominances types : les gestionnaires de légitimité, les autonomistes et les relayeurs de légitimité.

## CHAPITRE IV

### DISCUSSION

L'objectif de ce chapitre est de présenter les constats relatifs au phénomène art-affaires étudié. Dans ce mémoire, le but était d'abord de comprendre l'expérience vécue par les organisations artistiques montréalaises lors des relations art-affaires, pour ensuite mieux cerner le processus de légitimation entre ces deux logiques paradoxales. À la suite de l'analyse empirique des dix cas d'organisations artistiques, les résultats découverts ont permis d'une part de confronter les théories déjà développées par les auteurs cités plus tôt dans ce mémoire (Bowness, Bourdieu, Boltanski, Becker, etc.), et d'autre part d'étudier les théories qui sont ressorties du terrain. Ces deux aspects seront développés dans ce chapitre.

#### 4.1 Discussion en regard de la littérature

Cette section récapitule les éléments étudiés lors de la recension des écrits tout en les mettant en contraste avec les résultats qui ont émergé des données des organisations artistiques étudiées.

##### 4.1.1 L'incertitude du milieu artistique

Les résultats ont confirmé les déclarations de Menger (2009) et de Miège (1986) concernant la dure réalité du travail artistique. En effet, Menger affirmait que d'être artiste dépeignait « une préférence pour « la prise de risque » en raison de l'incertitude quant au succès (Laurent, 2012, p. 97). Dans le chapitre précédent, il a

été démontré par une étude du secteur créatif montréalais les difficultés que comporte le métier d'artistes. Les statistiques développées par la Chambre de commerce du Montréal métropolitain manifestent explicitement le manque financier de ce secteur. Lors de l'observation de la journée d'orientation effectuée au sein d'une organisation artistique montréalaise, les carences en matière de capital économique furent flagrantes: le directeur de l'organisation disposait d'un salaire à temps partiel et devait même, certain mois de l'année, demander d'intégrer l'assurance chômage, alors qu'il travaillait temps plein douze mois par année. Tous les membres de l'équipe bénéficiaient aussi d'un salaire temps partiel et la plupart devaient occuper un second emploi.

Or, il ne fait aucun doute que le métier artistique est un métier précaire. Mais pourquoi? Dans la recension des écrits, il a été mis en évidence que la profession artistique repose en grande partie sur une économie informelle et non monétaire (troc, octroi de visibilité, échange de savoir-faire, offre de membership, etc.) où l'offre et la demande ne sont pas régies de la même manière que dans d'autres secteurs professionnels. La valeur d'une œuvre est subjective et intangible. Son prix ne peut être fixé en fonction du marché, mais plutôt en fonction de la réputation de l'artiste, de la qualité technique ou innovatrice de l'art, de l'émotion ressentie, du beau, etc. Dans le cas d'un spectacle, sa valeur ne peut être attribuée qu'après son achat ou sa consommation. Eikhof et Haunschild (2007, p. 532) qualifiaient la valeur de l'art « comme une qualité abstraite qui surgit [...] dans les esthétiques spécifiques ou à travers la réaction du récipiendaire ». Donc, d'une part, la valeur de l'œuvre est allouée par celui qui la reçoit, mais d'autre part, considérant que la réussite artistique est l'œuvre d'une chaîne de coopération de professionnels du milieu, la valeur est aussi produite par le champ de production en tant qu'univers de croyance (Bourdieu, 1992).



En effet, la production artistique est le résultat d'une chaîne de collaborations. Becker (1988) avait défini la structure collaborative nécessaire au processus de création sous le terme des « mondes de l'art ». Cette forme de coopération permet aux artistes de combiner leurs ressources et leurs potentiels créatifs afin d'assurer la conception, l'exécution, la distribution, le financement et la diffusion des projets artistiques. Or, pour réussir, l'artiste doit traverser la chaîne collaborative et affronter le jugement des uns et des autres. Les résultats ont démontré l'importance et l'impact des gens du milieu sur la réussite artistique.

Mais moi, je suis dans une situation où je suis obligée de faire du réseautage. Je suis obligée parce que je suis dans une situation où 80 % de mes subventions proviennent de subventionnaires qui utilisent le système d'évaluation par les pairs. Mes pairs doivent me connaître, me reconnaître, m'apprécier. Alors je ne peux pas juste rester dans mon bureau. Je dois les rencontrer, les aider, je dois être en communion avec ma communauté, sinon mon 80 % ben je vais le perdre. (Organisation 4)

En effet, le cas de l'institution subventionnaire participante a montré la place centrale des pairs dans l'octroi des subventions, puisqu'elle disposait de plusieurs professionnels artistiques reconnus dans leur domaine (théâtre, danse, littérature, cirque, etc.) pour leur expertise au sein de ses comités d'évaluations.

Les organisations artistiques apparaissent alors, comme des associations d'artistes et de différents types de réseaux de coopérations, qui ont comme but la création d'objets dont la valeur est intangible (Menger, 2009).

#### 4.1.2 Caractère pluraliste des organisations artistiques étudiées

Denis *et al.* ont défini les contextes pluralistes comme les « contextes impliquant de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c'est-à-dire là

où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants » (Denis *et al.*, 2014, p. 886). L'étude des cas a confirmé le pluralisme des organisations artistiques en raison de : leur structure organisationnelle ayant peu de séparation entre les employés et l'administration; les objectifs multiples à atteindre; ainsi que le grand nombre de professionnels possédant des diplômes universitaires ou ayant acquis sur plusieurs années une connaissance approfondie du métier.

Tableau 4.1 – Pluralisme des cas d'organisations artistiques étudiées

Caractéristiques	Définitions
Pouvoir diffus	<p><u>Grande structure divisée en spécialités de travail</u> : exécutif, direction générale, équipe administrative, équipe de programmation, équipe des communications.</p> <p><u>Petite structure multitâches</u> : chaque membre occupe un poste spécifique (direction générale, coordonnateur à la communication et au développement, coordonnateur technique, assistant à la programmation, conseil d'administration), mais vu leur nombre limité, prennent en charge un volume et une diversité de tâches.</p>
Objectifs multiples	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Artistiques : création, production, diffusion...</li> <li>• Sociaux : la diversité ethnique, sexuelle ou de genre, la politique, les inégalités sociales, environnement, etc.</li> <li>• Éducatifs : atelier pour les jeunes dans les écoles secondaires sur de multiples sujets, ateliers de réflexion sur la manière de comprendre l'art, etc.</li> <li>• Économique : Créer plus de bénéfice.</li> </ul>
Connaissance de l'ouvrage	<p>Sur les dix professionnels des organisations artistiques passées en entrevue, tous avaient fait des études universitaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Études en gestion des organisations culturelles</li> <li>• Études en gestion / administration</li> <li>• Études en droit</li> <li>• Études en histoire</li> <li>• Études en histoire de l'art</li> <li>• Études en art de toutes sortes : art visuel, cinéma, cirque, etc.</li> </ul>

Les résultats ont permis d'ajouter une notion au pluralisme des organisations concernant le pouvoir diffus. En effet, l'étude approfondie des cas a soulevé deux modèles de gestion du pluralisme : la gestion structurée et la gestion organique.

### Gestion structurée du pluralisme et des paradoxes

Il est ressorti des résultats que certaines organisations (1 et 6) structuraient le pluralisme en dissociant les éléments les uns des autres. En effet, les organisations plus grandes et plus établies profitaient généralement d'un groupe de travail nombreux, qu'elles séparaient en équipes spécialisées dans des tâches distinctes. Ainsi, elles organisaient le paradoxe en isolant les différents champs sociaux. Donc, chacune des sections se concentrait sur un ouvrage spécifique, développait sa direction, et ensuite, allait la communiquer et la négocier dans des rencontres dédiées à cette fonction. Cette concentration du travail facilitait le compromis, puisqu'en isolant les champs de spécialisation, les débats étaient moins fréquents.

[...] le conseil administratif, de toute façon, c'est rare qu'ils se mêlent de l'artistique, c'est plus pour la gestion du projet. Pis, c'est aussi des gens qui ne sont pas artistiques (Organisation 1)

Cette forme de structuration, par l'isolation des champs sociaux à même l'organisation, facilite l'introduction d'instances externes sans causer de crainte de dénaturation du travail. Or, ces organisations étaient plus ouvertes aux affaires, puisqu'avant même la massification des relations art-affaires, elles possédaient la structure organisationnelle pour partager ces deux champs. Or, l'augmentation des échanges entre les deux milieux ne semblait pas être une problématique de légitimité, mais plutôt un ajustement logistique, afin que l'équipe chargée des affaires réponde plus efficacement aux objectifs d'affaires qui augmentaient.

C'est super intéressant parce qu'on a beaucoup d'acquis qui nous permet de faire ces ponts là, mais à tous les niveaux autant [...] au conseil d'administration, qu'à l'interne dans le bassin de donateur philanthropique, etc. Tout est à faire. C'est une culture à intégrer à la nôtre là. (Organisation 6)



Cette disposition organisationnelle était toutefois caractéristique des organisations ayant une équipe nombreuse, un budget initial considérable et une notoriété établie. Cette structure ne semblait pas pouvoir être appliquée dans une organisation ayant moins de ressources humaines et financières. Or, le pluralisme de l'organisation en lien avec la diffusion du pouvoir n'était pas augmenté en fonction du nombre de membres, mais en fonction de la capacité de celle-ci à les répartir en spécialité de travail.

La gestion structurelle du pluralisme permet de diminuer les sources de tensions par l'isolation des domaines et permet aux membres le maintien des valeurs et des comportements de leur milieu social.

#### Gestion organique du pluralisme

Les organisations (3, 4, 5, 9 et 10) où l'équipe comptait un petit nombre de membres, construisaient leurs actions en intégrant le paradoxe. En effet, les professionnels du milieu, malgré leur poste spécifique (coordonnateur à la communication, à la programmation, etc.), étaient tous impliqués dans les prises de décisions ou de directions adoptées par l'organisation. Le modèle organisationnel relevait plus de la communauté que de l'entreprise.

[...] une structure de gestion horizontale. Alors nous on marche beaucoup par comités. La structure de l'organisation passe vraiment par une mise en commun des savoirs, des idées et, il y a un côté, il y a une absolue démocratie à ce niveau-là. (Organisation 10)

Étant donné l'engagement de tout un chacun dans les multiples objectifs de l'organisation, la distinction entre les champs sociaux était complexe. Lors des relations art-affaires, la stabilisation des organisations artistiques devait

inévitablement passer par un travail laborieux de construction de compromis. Au fur et à mesure qu'elles réceptionnaient de nouveaux critères, elles devaient s'accommoder simultanément aux demandes des champs sociaux impliqués. Les membres devaient échanger et négocier pour aboutir à des accords et pour décider de l'orientation qu'ils adopteraient. Les multiples croyances et valeurs, liées aux divergences d'opinions au sein des milieux, se heurtent lors des échanges entre les perceptions et actions de chaque monde, ce qui complexifie le développement de compromis. En effet, puisque les organisations doivent réaliser le changement en même temps qu'elles reçoivent les notions paradoxales, elles avaient plutôt tendance à résister aux changements proposés. Les résultats ont démontré que les organisations avaient tendance à s'ancrer davantage dans les notions de légitimité du champ artistique.

Les organisations ayant recours au modèle de gestion organique du pluralisme accordaient une place centrale aux conventions qui structurent le champ artistique. Ces conventions leur offraient une stabilité, un point de repère et des justifications à leur comportement résistant.

[S]ans conventions, [...] sans règles d'interaction, sans procédures plus ou moins stabilisées de division des tâches et d'ajustement mutuel des attentes et des significations échangées, nulle coopération n'est possible entre tous ceux qui doivent concourir à la production, à la diffusion, à la consommation, à l'évaluation et à la conservation des œuvres. (Menger, 2009, p. 204-205; Laurent, 2012, p. 109)

L'utilisation des conventions se faisait par exemple, en rappelant, preuves écrites à l'appui, la nécessité d'avoir une majorité de membres artistes dans son conseil d'administration. Ainsi, la justification du maintien des rudiments de la légitimité artistique pouvait se faire par l'intermédiaire du « Guide de déontologie des centres d'artistes autogérés » par exemple. Or, ces organisations ont entre autres assuré la

coexistence des valeurs et méthodes paradoxales entre les logiques artistiques et marchandes par le respect des conventions du milieu « en fournissant un compromis acceptable entre des ensembles de valeurs en compétition » (Denis *et al.*, 2014, p. 887).

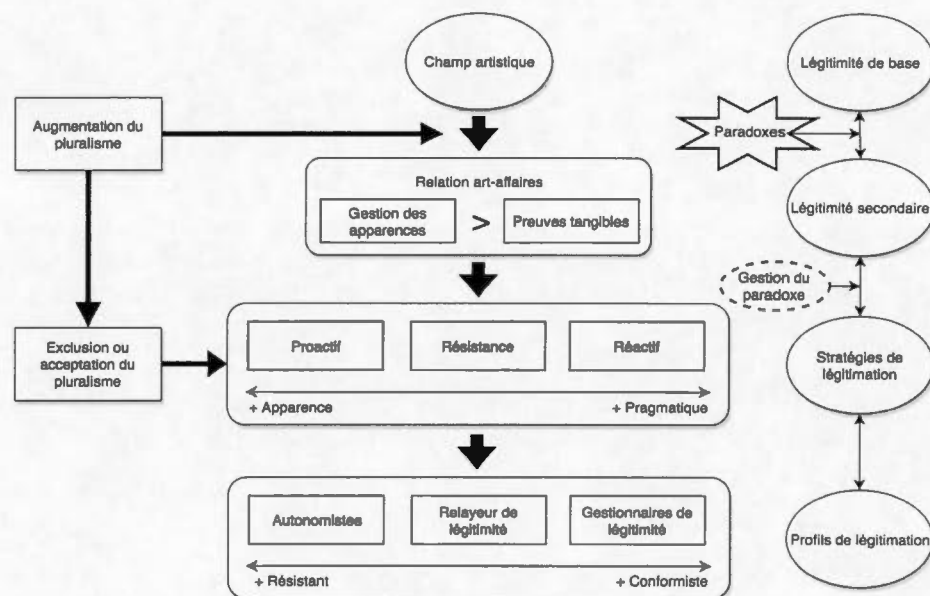
Une autre méthode que ces organisations utilisaient était de mettre en place des actions symboliques pour donner une impression de légitimité. Le compromis était ainsi atteint par la construction d'une identité qui convenait et impressionnait les instances du champ opposé, tout en leur permettant de conserver leurs valeurs et comportements. Cette stratégie sera davantage développée dans la section suivante.

#### 4.2 Exploration d'un modèle de légitimation

Dans cette section est présenté un schéma qui tente de modéliser les résultats qui ont émergé de l'analyse des données. Dans la section 2.3.3 de ce mémoire, l'explication de la méthode d'analyse concernait les descriptions subjectives des expériences quotidiennes des participants de manière à identifier les notions centrales du déroulement du processus de légitimation dans la relation art-affaires. Cette modélisation relève du terrain, donc d'une exploration unique du phénomène de la relation art-affaires dans le milieu des arts, par l'étude de dix cas d'organisations artistiques qui ont participé aux initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal. Les dix cas étudiés ont témoigné précisément de la manière dont ils vivaient la relation art-affaires et de l'impact perçu comme positif ou négatif lors de l'introduction d'une nouvelle instance de légitimation dans leur quotidien. D'abord, le schéma présente le découpage des phases de légitimation vécues par les organisations artistiques en interne. Ces étapes ont été repérées dans une grande majorité des entrevues accomplies à des degrés variables. Chaque palier représente

une réaction à l'introduction et à l'intégration d'une nouvelle instance de légitimation. En parallèle, le schéma met en évidence l'augmentation du pluralisme et les réactions administratives à cette augmentation, puisque la gestion de l'augmentation du pluralisme est directement liée à la structure organisationnelle initiale de l'organisation étudiée. De ce fait, les résultats ont permis de dégager les éléments organisationnels et les critères de reconnaissance qui permettaient la progression d'une étape à une autre dans le processus de légitimation.

Figure 4.1 – Modèle de légitimation d'organisations artistiques lors de la relation art-affaires





Dans cette section, le schéma sera expliqué explicitement afin de comprendre les particularités du déroulement du processus de légitimation lors de la relation art-affaires.

#### 4.2.1 Le champ artistique comme base de légitimité

Tout d'abord, il s'est avéré que la place des croyances et des valeurs du milieu artistique était généralement prioritaire dans la perception de ce qui est légitime, et ce, en dépit de l'intégration de l'instance d'affaires. En effet, il est ressorti des résultats une préséance des critères accordés à la qualité de la création artistique lors de la poursuite des objectifs. Le champ artistique représentait le champ de base de la légitimité. La légitimité artistique était donc prioritaire. Elle dominait sur toutes les autres formes de légitimité. Or, comme toutes les organisations avaient participé aux initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal, elles démontraient donc une certaine ouverture à la réception d'éléments qui relevaient de la logique marchande. Considérant cet attachement aux pratiques sociales encastrées dans le milieu des arts et ce désir d'intégrer une logique qui par essence est contradictoire aux croyances et comportements partagés, les organisations artistiques se sont munies de stratégies de légitimation particulières pour gérer ce paradoxe.

La recension des écrits développait les notions qui supportaient la légitimité artistique comme aspect central du champ artistique. La démonstration reposait au croisement de trois théories : la théorie des conventions de Boltanski couplée à la notion de compromis, la théorie des champs de Bourdieu avec la notion d'habitus et, la théorie de la reconnaissance de Bowness avec les cercles de reconnaissances. Dans le tableau suivant, un parallèle est établi entre les concepts centraux de ces théories et les éléments relatés par les résultats empiriques.

Tableau 4.2 – Récapitulatif des résultats théoriques et empiriques

Les notions soulevées par ces théories	Théorie des champs	Théorie de la reconnaissance	Théorie des conventions
Notions théoriques	<p><u>Les habitus</u> : Les habitus exposent les critères et les conditions d'existence qui sont reconnus comme légitimes dans un milieu fermé et normé.</p> <p><u>Le champ</u> : Le milieu possède des enjeux, des objets et des intérêts spécifiques en lien avec les pratiques sociales encastrées.</p>	<p><u>Les cercles de reconnaissance</u> : relatent les instances qui légitiment les œuvres et spectacles proposés par les organisations artistiques et les artistes. Ces cercles incluent les pairs, les critiques, les collectionneurs et les marchands, et le public.</p> <p>Avec la relation art-affaires, une instance s'ajoute : <u>l'instance financière</u> qui inclut tous les subventionneurs.</p>	<p><u>Les conventions</u> : Base d'une action collective qui inclue l'ensemble des habitudes, des techniques et des solutions organisationnelles caractéristiques du milieu.</p> <p><u>Les compromis</u> : Un accord à la suite d'échanges et de négociations afin d'accepter des décisions sur l'orientation donnée aux actions.</p>

Tableau 4.2 - Récapitulatif des résultats théoriques et empiriques (suite)

Les notions soulevées par ces théories	Théorie des champs	Théorie de la reconnaissance	Théorie des conventions
Notions empiriques	<p><u>La noblesse artistique :</u> L'intégrité des pratiques artistiques basée sur les critères de créativité, de qualité de l'innovation, d'expression, d'expérimentation, etc.</p> <p><u>La mission sociale :</u> Positionnement de l'objectif artistique à travers les réalités sociales.</p>	<p><u>Les pairs :</u> Instance la plus importante, en raison de la connaissance et de l'expérience qu'ils ont des pratiques du milieu artistique</p> <p><u>Nouvelle instance :</u> Instance importante en raison de l'aide financière qu'elle peut apporter.</p>	<p><u>Les normes structurelles :</u> normes quant à la structure organisationnelle des organisations.</p> <p><u>Les preuves tangibles :</u> Éléments constitutifs dans une perspective instrumentale et stratégique : reconnaissance officielle, projets, expertise, lieu et collaborations.</p> <p><u>La gestion des apparences :</u> Gestion d'éléments flexibles lors d'une modification des comportements pour rejoindre de nouvelles normes véhiculées : langage oral et écrit, image et identité, etc.</p>

La notion de légitimité lors de la relation art-affaires est implicitement relatée à travers ces notions théoriques et empiriques. Les trois théories ont été définies comme un tout qui reflète la réalité artistique en collaboration avec le milieu des affaires, puisque l'étude simultanée de ces trois angles d'analyse a permis la compréhension des paradoxes soulevés par l'introduction d'une nouvelle instance de légitimation dans le milieu des arts. Ce paradoxe était essentiellement en lien avec la domination du champ artistique sur les autres orientations de la pratique sociale. Dans les sous-sections suivantes, il sera question des notions du tableau précédent qui portent la légitimité artistique comme légitimité de base.

#### Le champ artistique et les habitus comme légitimité de base

Le concept d'habitus de Bourdieu (1980), occupe une place centrale dans ce travail de recherche puisqu'il traduit une concordance des comportements et des croyances partagées au sein du système social. Cette notion illustre les lois, les normes et les valeurs sociales du système social. Or, les habitus constituaient la base même des critères qui organisaient le milieu artistique dans l'ensemble des dix cas étudiés. En effet, les résultats ont démontré que la perception qu'ont les organisations artistiques de la légitimité était essentiellement liée au champ artistique. Celles-ci accordaient une place centrale à la qualité de la création artistique, à sa créativité, à son expression, à l'expérimentation en art, à l'émotion, à l'engagement, à la diversité, à l'innovation, etc. Les éléments nommés ne relevaient en rien du domaine des affaires, mais s'organisaient entièrement autour de notions de légitimité artistique, et ce, malgré l'intégration d'instances du milieu des affaires.

La légitimité de base fut tracée dans les résultats autour de trois principales sphères de légitimation. La première, et la plus fondamentale, était la noblesse artistique qui



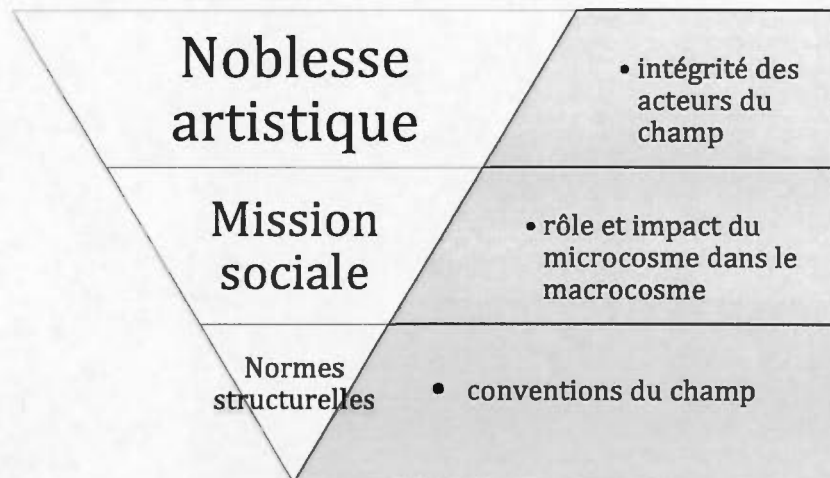
représente l'intégrité des pratiques artistiques des organisations. Arendt (1972), postulait qu'essentiellement, l'art et la culture ont pour rôle de développer des esprits cultivés par la discussion et la remise en question, notamment en fonction de débats provoqués par des jugements de goûts. Les résultats confirmaient donc l'importance du respect de la fonction traditionnelle des œuvres artistiques par des critères spécifiquement en lien avec cette fonction de l'art : qualité de l'innovation, expérimentation, rigueur, émotion, intellect, etc.

Puis on a comme une communauté, il y a des artistes, mais il y a aussi des écrivains, des théoriciens. « Faque » l'idée, de créer des réflexions politiques c'est super important. Donc chaque journée, il y a des thèmes politiques, mais assez surprenants. Comme la dernière [...] c'était le lien entre le spirituel et des formes de résistances. Puis là à ce moment-là on fait venir des gens qui ne sont pas en art visuel, puis on fait tout un programme très hétéroclite. Comme là, il y avait autant un conférencier qui étudie l'émergence d'anciennes religions, puis à la fin de la programmation, il y avait un « drummer » métal. [...] À ce moment-là, c'est l'expérimentation au niveau de la programmation. (Organisation 5)

La mission sociale, la deuxième sphère de légitimation qui est ressortie des résultats empiriques, est une combinaison de l'affirmation de Bourdieu selon laquelle les champs se définissent comme « un microcosme autonome à l'intérieur du macrocosme social » (Bourdieu, 2000; Dortier, 2012) et de celle de Arendt disant que l'art avait une fonction émancipatoire et devait être utilisée comme une arme de résistance des esprits cultivés pour s'élever socialement et s'éduquer (Arendt, 1972). Encore une fois, la perception de la légitimité se regroupe autour des critères qui organisent le champ. Pour être accepté, pour participer et pour être perçus comme légitimes dans le milieu, il est nécessaire de connaître, de maîtriser et d'appliquer les lois et conventions considérées comme socialement acceptables dans le système. Or, le rôle des artistes étant de s'élever socialement et politiquement de la société, qui dans l'époque moderne est défini comme une société de consommation et de loisirs, est de mettre en place des objectifs d'implication sociale.

La troisième sphère, les normes structurelles se rapportent à la notion de conventions développée dans la théorie des conventions, parce qu'elle concerne des critères pragmatiques ancrés dans le champ artistique. En effet, la recension des résultats mentionnait l'importance de la structure organisationnelle puisqu'elle permettait une sécurité et une protection des habitus du champ artistique malgré la massification du développement marchand. Le cas des centres d'artistes autogérés fut soulevé dans les résultats, puisqu'ils doivent respecter le « Guide de déontologie des centres d'artistes autogérés » et le « Petit guide rouge du conseil d'administration d'un centre d'artistes autogéré » pour pouvoir être considérés comme un « centre d'artistes autogéré ». Les normes structurelles sont considérées comme des conventions, parce qu'elles représentent des procédures d'ajustement des attentes, des règles d'interactions au sein du milieu et qu'elles permettent la coexistence de valeurs et de méthodes hétérogènes en fournissant un cadre stable entre l'ensemble des valeurs en compétitions.

Figure 4.2 – Pyramide de légitimité artistique



Malgré la réalisation surprenante de la perméabilité du champ artistique aux pratiques externes, celle-ci venait confirmer l'affirmation de Bourdieu selon laquelle les habitus étaient difficilement remis en question.

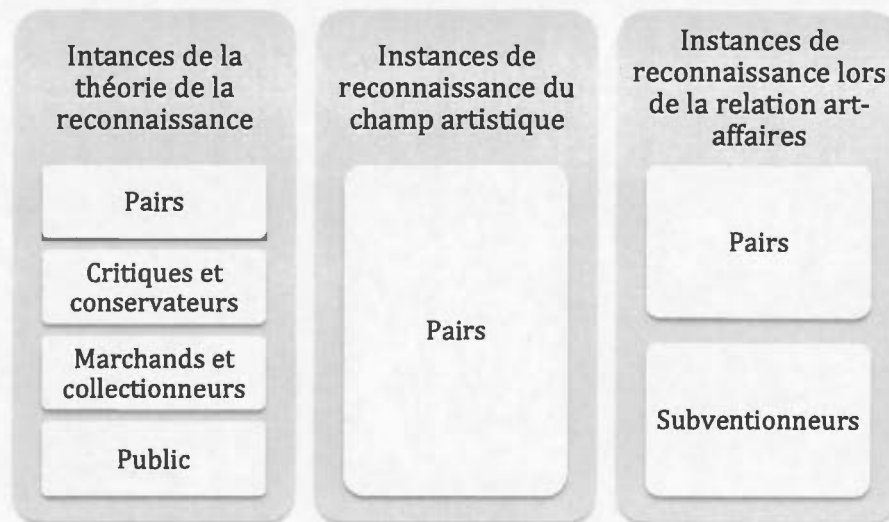
#### Instances de légitimation : l'importance des pairs

La théorie de la reconnaissance de Bowness (1989) identifie quatre instances de légitimation : les pairs, les critiques et les conservateurs, les marchands et les collectionneurs, et le public. Étrangement, les résultats empiriques ont soulevé principalement une instance parmi celles reconnues dans cette théorie, les pairs. Les organisations participantes accordaient une place prioritaire aux pairs, considérés comme les détenteurs de la connaissance et de la crédibilité quasi absolue. Lors de

l'évaluation de la valeur d'un projet artistique, l'obtention de leur approbation demeurerait un élément fondamental de leur réussite.

Avec la massification de la logique marchande au sein du champ artistique, les organisations artistiques ont intégré une nouvelle instance de reconnaissance dans leur milieu : les subventionneurs ou l'instance financière. Leur introduction impacte le déroulement du processus de légitimation puisqu'ils ont une perception différente, voire paradoxale, de la désirabilité et de l'acceptabilité des comportements vus comme convenables. C'est pourquoi cette relation engendre des tensions entre ces deux milieux.

Figure 4.3 – Instances de reconnaissances de légitimité de base





Le manque de ressources financières dans le domaine artistique oblige les organisations à recourir aux instances d'affaires, malgré les tensions que cette relation provoque. Les résultats ont démontré qu'elles développaient deux principaux processus de légitimation : la démonstration de preuves tangibles et la gestion des impressions. En effet, les organisations artistiques, en fonction de leur structure, de leur capacité financière et de leur position sociale, pouvaient se permettre, ou pas de s'écarter des critères de base, et opter pour une stratégie de légitimation propre à leurs besoins. Globalement, les organisations avaient plus tendance à gérer les apparences.

#### 4.2.1 La domination de la gestion des apparences lors de la relation art-affaires

Dans la section précédente, la légitimité de base fut expliquée, ce qui a permis d'identifier les comportements et valeurs perçus comme acceptables et désirables, ainsi que les points de tensions et de paradoxe lors de la relation art-affaires. Selon leurs situations organisationnelles, sociales et artistiques, les participants percevaient leur rapport au milieu des affaires différemment et justifiaient leur comportement face aux transformations encouragées. Dans ce contexte, les résultats ont démontré que l'intégration des éléments d'affaires modifiait le déroulement du processus de légitimation normal des organisations. Pour les confronter ou s'y adapter, elles adoptaient de multiples stratégies. La figure 4.1 présentait le déroulement composite du processus de légitimation. En effet, tel que démontré dans le chapitre précédent, les stratégies de légitimation n'étaient pas unitaires, puisque les organisations artistiques procédaient à un bricolage stratégique entre une attitude proactive, réactive et résistante selon les éléments rencontrés.

Toutefois, malgré l'utilisation de stratégies multiples, il était ressorti des résultats qu'une majorité des pratiques relevaient davantage du management des impressions

que de démonstration de preuves tangibles, donc de réelles intégrations aux nouveaux éléments du milieu des affaires. Les organisations artistiques préféraient « faire comme si » ou « avoir l’air de » plutôt que d’apporter de concrètes transformations à leurs comportements. Cette section du chapitre élabore la question de la gestion des impressions comme stratégie de légitimation lors de la relation art-affaires.

#### Définition de la gestion des apparences

Les subventions sont nécessaires au développement des projets des organisations artistiques. Elles représentent à la fois leur mode de financement, leur capacité de réaliser leurs projets, mais aussi leurs salaires. Or, ce besoin de ressources financières oblige les organisations à intégrer les critères de légitimité apportés par les instances d’affaires pour être perçues comme légitimes et pour être soutenues par ce milieu. Les résultats empiriques ont démontré le constat de cette transformation des critères de légitimité et des dynamiques internes lors l’introduction de l’instance financière, puisque les organisations s’ajustent, à différents degrés, aux exigences des subventionneurs privés. Jamais ces derniers n’exigeaient ou obligeaient l’adoption d’un comportement précis. Toutefois, pour plaire, les organisations trouvaient plus avantageux de s’y adapter. Toutefois, en raison de la prépondérance de la légitimité artistique dans le milieu des arts, les organisations mobilisaient des stratégies pour intégrer ces nouvelles instances sans dévier de leur cadre de légitimité habituel. Les résultats ont démontré que les organisations artistiques, pour obtenir le soutien des instances d’affaires, manipulaient les symboles et construisaient des éléments d’impressions face aux tensions rencontrées. Toutefois, le risque de cette stratégie est de tomber dans le piège des impressions, en adoptant un comportement qui n’est pas juste d’apparence. Par exemple, engager une personne d’affaire dans son conseil administratif dans l’intention de « faire comme si » implique quand même

l'intégration de cet élément dans son équipe. Or, cette stratégie demande une conscience et une attention particulière.

Dans le modèle de Leary et Kowalski (1990), la construction des impressions serait fondée sur « le concept de soi, les images désirées et non désirées, les contraintes de rôle, les valeurs du public cible et l'image courante ou potentielle » (Niamie, 2016, p. 5). Elle réfère à tout « comportement qui a pour but de contrôler ou manipuler les attributions créées par les autres en règlementant l'information qui est présentée sur les gens ou les organisations » (Zott et Huy, 2007, p. 72, trad.).

[...] le grand art, la pureté prétendue et le manque de matérialisme résultaient d'une transfiguration d'un acte économique à un acte symbolique, comme l'illustre, par exemple, la pratique d'échanger des cadeaux, où les cadeaux cessent d'être des objets matériels, mais plutôt des symboles de liens sociaux qui favorise les dépendances. (Voronov et De Clercq, 2007, p. 7, trad.)

Cette citation de Voronov et De Clercq (2007) illustre l'importance des symboles et de l'apparence sur les pratiques sociales que les personnes s'approprient. Selon Morgan et al., un symbole se définit comme quelque chose qui signifie ou suggère autre chose en poussant « une définition socialement construite au-delà de son contenu intrinsèque ou son utilisation évidente » (Morgan et al., 1983, p.72, trad.). Or, « de faire comme si » ou d' « avoir l'air de » permettaient aux organisations artistiques de rejoindre les normes véhiculées par les acteurs récemment impliqués, sans remédier aux valeurs originellement prônées.

La construction de la gestion des impressions peut se faire par plusieurs méthodes. Les résultats en ont révélé certaines. D'abord, certains membres des organisations exposaient leur diplôme en gestion des organisations culturelles comme une démonstration de savoir-faire d'affaires. Zott et Huy (2007) affirment que :

Certains fondateurs ont fait explicitement usage de leur diplôme de commerce comme un symbole de capacité personnelle. Malgré que leur diplôme représente une certification intrinsèque sur des accomplissements académiques du passé, il démontre également une capacité dans le monde du commerce, surtout lorsque ce dernier provient d'une école de commerce réputé. (Zott et Huy, 2007, p. 87, trad.)

Voici quelques exemples de témoignages qui confirment l'exposition de diplômes comme démonstration de connaissances.

[...] à ce moment-là on avait déjà quelqu'un en comptabilité, donc les comptables ont les as moins pris. Mais là il a quitté. Mais comme Jacynthe [nom fictif] a quand même des notions de comptabilité, parce qu'on a fait des exercices ensemble, et on a quand même des cours de comptabilité [...] (Organisation 4)

[...] elle est allée au HEC pis elle a suivi des trucs de gestions. Mais on est allé nous aussi. Tsé au HEC, moi j'ai suivi des cours du programme de gestion des arts il y a 20 ans là. Je veux dire, ma conjointe qui est aussi dans le conseil d'administration de l'organisme [...] est aussi allée au HEC là. Mais c'est juste que c'est plus orienté en gestion des arts qu'en management [...] (Organisation 9)

Niamie (2016) nomme cette méthode la flatterie. Elle consiste donc à déployer des comportements et des attitudes qui font paraître comme compétents et qui démontrent le niveau d'engagement de l'organisation artistique (Niamie, 2016). Cette stratégie s'est aussi traduite dans nos résultats par l'adoption du langage ou de tenues vestimentaires. Par exemple, d'ajouter une valeur comptable, donc des chiffres, à un projet promu dans une demande de subvention ou dans une simple présentation de projets, permettait d'aller chercher l'intérêt et la compréhension des instances marchandes par l'intermédiaire du langage, sans non plus transformer l'essence du projet réalisé. Selon Cornelissen et Clarke (2010), la flatterie accentue un concept sociolinguistique de la communication et de la désirabilité sociale par des symboles



qui sont perçus comme « un élargissement des catégories et des processus sociaux pour dissimiler et partager de l'information » (Cornelissen et al., 2012, p. 214, trad.).

...la réaction du centre. Parce que la coordonnatrice elle me dit «habillez-vous chic ce soir parce qu'on va avoir ce groupe-là». Pis même que eux [les employés de la galerie], le staff s'habille plus chic pour eux. [...] Puis la, il y avait aussi, une performance, en exclusivité pour eux. Une espèce de côté exclusive à la performance. (Organisation 5 qui raconte le comportement d'une galerie)

...en tout cas notre fiche était assez bonne je crois, parce que justement on parlait leur langage: donc en chiffres. On avait vraiment mis beaucoup d'images aussi. (Organisation 4)

Ensuite, une autre méthode de gestion des impressions est la vantardise. Cette stratégie consiste à recruter des parties prenantes qui encodent les critères de légitimation sollicités afin d'afficher l'étendue de ses connexions sociales (Niamie, 2016). Cette méthode était souvent utilisée par les organisations participantes qui recrutait des personnes influentes au sein de leur conseil d'administration. L'invocation de ces membres, démontrait non seulement une ouverture au milieu des affaires, mais leur offrait aussi une crédibilité dans leurs interactions avec les subventionneurs et leur permettaient d'accéder à un nouveau réseau d'acteurs. Zott et Huy affirmaient que :

Les dimensions intrinsèques de l'entrepreneuriat peuvent impliquer des actions organisationnelles pour adopter une nouvelle idée, telle que le développement d'un plan d'affaires, trouver des investisseurs, embaucher des employés et attirer des clients. Entretemps, la dimension symbolique de ces actions peut rendre une nouvelle initiative familière et crédible à de nouveaux groupes. (Zoy et Huy, 2007, p. 73)

Finalement, la supplication consiste à faire étalage de ses limites ou faiblesse pour recevoir l'accompagnement de parties prenantes (Niamie, 2016). Les résultats ont démontré que cette stratégie était particulièrement utilisée lors de la participation à l'initiative Go-C.A. du Conseil des arts de Montréal. Cette initiative s'apparente à un « speed dating », où des artistes sélectionnés rencontrent des professionnels d'affaires pour les intégrer sur leur conseil d'administration. Or, chaque organisation artistique devait d'abord faire un « pitch » de dix minutes environ pour vanter ses capacités et exposer ses besoins. Ainsi, l'énumération des forces déjà pourvues et des besoins essentiels à combler donnait l'impression que l'équipe était opérationnelle, mais incomplète (Niamie, 2016, p. 8).

[...] il y a des gens qui sont venus vers nous, ben il y en a un qui est venu, car nous on a un clair problème avec notre site internet, qu'on a bien identifié et lui il est spécialiste en TI. Puis il a dit « ah super ! Moi je peux les aider eux ». D'ailleurs, ce membre-là, je ne suis pas sûre qu'il va faire long feu. Je pense qu'il va régler le problème, et puis il va s'en aller. (Organisation 4)

Pour faire une demande de subvention, pour demander l'argent, il faut aller chercher ces gens [professionnels d'affaires], parce que les membres ne peuvent pas le faire. Ils peuvent faire des ce que nos membres ne peuvent pas faire. À ce moment-là, le regard du comptable, va nous permettre de savoir de quelle façon on va négocier ça. (Organisation 3)

La gestion des apparences sert donc à maquiller une réalité artistique respectée et des critères de légitimités artistiques soutenus au maximum, pour construire un sens à travers leurs interactions avec les audiences du milieu des affaires.

Croisement de la gestion des impressions avec le niveau de pluralisme des organisations

L'intégration d'une nouvelle instance dans le milieu artistique accentuait inévitablement le pluralisme de l'organisation. En effet, l'augmentation du nombre de participants lors des prises de décision avait comme impact de diluer davantage le pouvoir. Or, face à ce pluralisme amplifié, les organisations avaient deux types de réactions : l'acceptation du pluralisme ou son exclusion. Ces réactions variaient selon les éléments débattus, mais les organisations artistiques avaient généralement un penchant pour une position en particulier. Selon les résultats empiriques, l'acceptation, la manipulation ou la résistance aux nouveaux éléments de légitimité était très concrètement en lien avec la méthode de gestion du pluralisme. Comme développé dans la section 4.1.2., l'utilisation de la gestion structurée ou organique du pluralisme, rendait les organisations plus ou moins ouvertes au milieu des affaires.

Tout d'abord, les organisations ayant tendance à accepter l'augmentation du pluralisme bénéficiaient préalablement de la structure organisationnelle pour l'accueillir. Leur structure organisationnelle articulait initialement le paradoxe en isolant chaque section dédiée à des domaines particuliers. Ainsi, l'ajout d'une instance supplémentaire représentait moins une menace à l'intégrité des pratiques artistiques, puisque la division des éléments limite les débats et facilite les compromis. Cette gestion structurelle du pluralisme n'était toutefois pas à la portée de toutes les organisations. Dès le départ, elles possédaient une équipe nombreuse, un budget assez important et elles bénéficiaient généralement déjà d'une certaine notoriété.

Quant aux organisations qui, malgré l'ouverture liée à la participation des initiatives art-affaires du CAM, avaient tendance à résister à l'augmentation du pluralisme, elles

construisaient leur légitimité en intégrant les éléments de paradoxes. La construction de compromis lors de l'intégration de l'instance marchande était alors plus complexe.

Il y avait une jeune personne qui voulait s'impliquer dans un conseil d'administration, pis qui travaillait dans un organisme de promotion économique [...] pis là on a eu aussi une autre administratrice qui est une entrepreneure qui développe son projet d'entreprise [...] pis elle est allée au HEC pis elle a suivi des trucs de gestions. [...] En fait, elles ont essayé de mettre en place une espèce de plan stratégique, mais finalement nous le plan stratégique on le connaît. C'est une initiative qui a eu plus ou moins de succès. Nous on a besoin de [...] soutien au développement de nos activités, on est confrontés à des enjeux [de notre milieu], on a besoin d'expert de ce milieu, on a besoin de monde qui savent où est-ce qui sont. (Organisation 9)

Dans ces cas, ils avaient plutôt tendance à résister à l'augmentation du pluralisme, sans toutefois rejeter l'intégration de logique d'affaires. L'intégration se faisait par d'autres moyens ou par d'autres instances d'affaires (ayant des connaissances approfondies du milieu artistique par exemple). Ces organisations construisaient les impressions pour construire les compromis et pouvoir bénéficier du soutien des instances d'affaires.

Les résultats ont confirmé que le pluralisme des organisations artistiques représentait une source de tensions, en raison d'abord de la grande diversité des parties prenantes mobilisées et ensuite, parce que conséquemment, la multiplication des audiences entraînait l'augmentation des critères du système social considéré comme approprié et des jugements d'évaluation des activités estimées comme socialement acceptables. La précision à la notion du pluralisme que les résultats ont permis d'ajouter concernait l'aspect nommé par Denis *et al.* (2014) comme le « pouvoir diffus ».

Dans la section 3.5.1 sur les gestionnaires de légitimité, l'intérêt était porté sur la structure de l'organisation qui semblait exercer une influence déterminante sur le



déroulement du processus de légitimation lors de la relation art-affaires. La gestion structurée du pluralisme permettait aux organisations d'accueillir plus aisément les instances et critères provenant de champs différents. Alors qu'au contraire, une équipe restreinte supposait une concentration des tâches et des prises de décisions. La gestion organique du pluralisme nécessitait un important travail de construction de compromis au fur et à mesure de l'intégration de critères de légitimation d'affaires pour adopter une direction commune.

Finalement, cette recherche a permis d'ajouter une précision quant aux notions qui définissent le pluralisme développé par Denis *et al.* (2014) : le pouvoir diffus, les objectifs multiples et une connaissance approfondie de l'ouvrage. Les résultats ont souligné les modes de gestion structurelle et organique du pluralisme, ce qui permet une meilleure compréhension de la manière dont se déroule le processus de légitimation lors de la relation art-affaires.

#### 4.3 Déroulement du processus de légitimation

La revue de littérature mettait en perspectives deux approches qui fournissent un cadre théorique au processus de construction de la légitimité. Dans un premier cas, l'approche socioculturelle stipule que la légitimité est déterminée par la manière dont les organisations comprennent les attributs contextuels et les caractéristiques organisationnelles face aux instances qui les évaluent (Überbacher, 2014). Donc, pour être légitime, l'organisation doit trouver, comprendre et s'adapter aux critères de légitimation de son milieu. Pour sa part, l'approche instrumentale considère que le processus de légitimation passe par la constitution d'arguments et d'informations dans le but de persuader par le discours ou l'action les audiences de sa pertinence. Ce courant défend une position volontariste de l'organisation qui gère elle-même son

rapport à la légitimité. Or, selon ces deux théories, les organisations peuvent soit adopter une stratégie réactive, donc d'adaptation aux critères de légitimité de son environnement, soit une stratégie proactive, c'est-à-dire développer une méthode d'intervention dans le processus pour manipuler les audiences.

L'analyse de données a fait ressortir la présence de ces deux approches, de façon simultanée, dans l'ensemble des cas étudiés. En effet, les organisations n'optaient pas pour une stratégie unique lors de la relation art-affaires, mais exécutaient plutôt une série de va-et-vient entre ces deux stratégies. De plus, sur certains éléments introduits, les organisations avaient tendance à opter pour un positionnement résistant. Cette position n'avait pas été abordée lors de la recension des écrits. En effet, certains critères étaient tellement opposés à leurs pratiques et valeurs habituelles, que les organisations se braquaient et renonçaient à obtenir l'approbation d'instances d'affaires.

#### 4.4 Conclusion

En guise de conclusion, l'analyse de l'expérience vécue par les organisations artistiques montréalaises lors des relations art-affaires, a permis de démontrer le déroulement composite du processus de légitimation lors de l'intégration de l'instance financière. Tout au long de ce travail, les différents aspects théoriques et empiriques qui composent la légitimité ont été abordés, ainsi que les différentes étapes du déroulement du processus de légitimation. La stratégie adoptée par les organisations artistiques dans le processus relève d'abord du mode de gestion structurelle ou organisée du pluralisme et ensuite de l'importance accordée aux pratiques sociales considérées comme acceptables dans leur milieu. L'ensemble des organisations a accordé une place prioritaire aux croyances et aux valeurs du milieu

artistique, et ce, en dépit de l'intégration de l'instance d'affaires. Par manque de ressources financières, ces organisations s'étaient toutefois toutes ouvertes à l'introduction d'instance d'affaires par l'intermédiaire des initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal. La mise en commun des logiques artistique et marchande a provoqué de multiples tensions liées aux perceptions des comportements considérés comme légitimes. Pour réconcilier ces tensions, les organisations artistiques se sont munies de stratégies de légitimation particulières pour gérer ce paradoxe et établir des compromis. Elles ont procédé à une ondulation stratégique entre des positionnements proactif, réactif ou résistant en fonction des éléments de légitimation rencontrés. Les résultats ont permis de démontrer que le déroulement du processus de légitimation n'était ni linéaire ni unitaire et qu'il dépendait à la fois de la structure pluraliste des organisations artistiques et de leur attachement aux notions de légitimité artistique.

## CONCLUSION

### Synthèse générale de la recherche

L'objectif de cette recherche visait la compréhension du déroulement du processus de légitimation des organisations artistiques lors de la relation art-affaires. L'intérêt était donc porté sur l'expérience vécue de ce phénomène à travers le thème très actuel de la massification de l'engagement des gens d'affaires et des entreprises privées dans le milieu artistique montréalais.

Dans le premier chapitre, la recension des écrits faisait état de la littérature utilisée pour documenter le sujet de cette recherche et l'ensemble des éléments qui y sont liés. Les théories développées lors de cette étape synthétisent une partie des écrits en lien avec la problématique choisie. Les concepts rassemblés ont supporté et éclairé cette étude, afin de permettre une meilleure compréhension des éléments contextuels et des critères sur lesquels s'articulent les processus de légitimation dans le contexte pluraliste des organisations artistiques. Il fut démontré que la légitimité artistique repose au croisement de trois théories : la théorie des champs de Bourdieu, la théorie des conventions de Boltanski et la théorie de la reconnaissance de Bowness. Chacune de ces théories comportait une notion centrale en lien avec le processus de légitimation : le compromis, les habitus et les cercles de reconnaissances. Ces théories et notions posaient implicitement la question de la légitimité puisque chacune relate un aspect central du processus de légitimation : la construction de la légitimité, les critères de légitimation et les instances de légitimation. Ensuite, la seconde partie de ce chapitre définit les caractéristiques de la légitimité, les sources de construction du processus de légitimation (l'environnement organisationnel et les relations inter organisationnelles) et les différentes méthodes et stratégies de construction (réactif et proactif) adoptées. Deux principales approches ont été



mentionnées à ce propos. D'abord, l'approche socioculturelle, qui sous-entendait que la légitimité était déterminée par la manière dont les organisations comprennent les attributs contextuels et les caractéristiques organisationnelles devant les instances qui les reconnaissent et les évaluent. Ainsi, les organisations adopteraient une stratégie de légitimation réactive en s'adaptant aux exigences des audiences préexistantes dans leur environnement. Quant à l'approche instrumentale, elle stipule que le processus de légitimation passe par un travail de persuasion. L'organisation artistique par son pouvoir d'influence contrôle les critères de légitimation en intervenant directement dans le processus. Cette manipulation des critères, aussi appelée management des impressions, traduit le positionnement stratégique proactif de l'organisation. Les théories et concepts élaborés dans ce chapitre ont permis d'établir le cadre théorique du déroulement du processus de légitimation lors de la relation art-affaires.

Le second chapitre aborde la démarche méthodologique réalisée tout au long de ce travail de recherche dans le but de répondre à la problématique de départ. Il approfondit les raisons pour lesquelles la méthodologie adoptée est qualitative et basée sur un raisonnement abductif guidé par un paradigme naturaliste. Dans cette section, les étapes du déroulement du processus de recherches sont expliquées phase par phase. La méthode de collectes de données choisie est expliquée, ainsi que l'importance d'effectuer une étude de plusieurs cas dans le but de saisir le sens de la réalité vécue par les acteurs à travers l'exploration d'un phénomène.

Dans le chapitre III, les résultats de l'analyse des données sont présentés et expliqués. D'abord, la recherche empirique a permis de tracer les éléments contextuels relatifs à la relation art-affaires dans la région de Montréal. Ensuite, la perception généralisée de la légitimité par les organisations artistiques participantes fut définie. Les résultats ont rendu explicite la vision entretenue par les membres du milieu artistique de ce qui est considéré comme fondamentalement légitime. Puis, l'introduction de l'instance

financière dans le milieu lors de la relation art-affaires est abordée par la réaction stratégique utilisée par les organisations artistiques. Trois stratégies sont ressorties de l'intégration des subventionneurs comme instance de reconnaissance: les positionnements réactif, proactif et résistant. La comptabilisation des positionnements adoptés a permis la production de trois profils à dominance type : les gestionnaires de légitimité, les autonomistes et les relayeurs de légitimité.

Finalement, le dernier chapitre de ce mémoire trace un portrait général des éléments constitutifs abordés dans ce travail et des précisions qui y sont apportées. Brièvement, l'analyse a permis de démontrer le déroulement composite et ondulatoire du processus de légitimation lors de l'intégration de l'instance financière. Elle a mis en valeur la différence d'impact de l'augmentation du pluralisme sur des organisations plus établies que d'autres. De plus, l'analyse des données a démontré que le déroulement du processus de légitimation dépendait non seulement de la structure pluraliste des organisations artistiques, mais aussi de leur attachement aux notions de légitimité artistique.

#### Les contributions

L'analyse des données établies lors de cette recherche a permis d'apporter quelques contributions. D'abord, les résultats cités par plusieurs travaux étudiés furent confirmés. En effet, les résultats ont mis en valeur le caractère pluraliste des organisations artistiques, ainsi que la composition et le rôle des valeurs qui caractérisent le contexte organisationnel (Denis *et al.*, 2007). Ces deux affirmations ont permis de comprendre et d'expliquer la manière dont le processus de légitimation est ébranlé lorsqu'une nouvelle instance de légitimation intègre le milieu. De plus, les données ont corroboré que la régulation des organisations artistiques, face aux

divergences d'opinions et de valeurs, passe par un travail de construction de compromis. Comme évoqué par Abdallah et Langley (2014), il est ressorti de cette recherche l'importance de la stratégie utilisée comme dispositif de légitimation pour le développement de consensus entre différentes logiques en tensions ou entre les nombreux intervenants internes et externes. Par ailleurs, le milieu et les pratiques sociales occupaient une place centrale dans le processus de légitimation, puisqu'ils en étaient les référents primaires et les plus affectés par la modification des critères de légitimité. À l'instar de la théorie de Bourdieu et plusieurs constats (Hesmondhalgh, 2006; Voronov & Clercq, 2007; Laifi, 2014), le milieu (le champ) et les pratiques sociales (habitus) venaient positionner l'organisation artistique dans le système social et établir les critères de légitimation naturelle dans l'écosystème artistique montréalais. Les résultats ont démontré qu'effectivement, le comportement et les échanges entre les acteurs d'un milieu particulier sont induits par les règles de conduite et les ressources spécifiques au champ. Les critères de légitimation reconnus par toutes les organisations participantes étaient empreints des enjeux, des objets et des intérêts spécifiques à leur milieu. En ce qui concerne les instances de reconnaissances de Bowness, l'importance des pairs s'est traduite par la place qui leur est accordée dans les comités d'évaluation. En effet, l'institution interrogée qui accompagne et subventionne les organisations artistiques attribuait aux pairs une crédibilité et une confiance de premier plan. Ce fut cependant la seule instance confirmée comme cruciale lors du processus de légitimation dans la relation art-affaires. Les autres semblaient avoir de l'importance, mais rien digne d'être remarqué.

Une seconde contribution consiste en la précision que les résultats ont ajoutée à la notion de pluralisme. En effet, Denis *et al.* (2014) définissaient les contextes pluralistes comme impliquant « de nombreux participants autonomes et ayant des liens lâches entre eux, c'est-à-dire là où les lieux de pouvoir sont diffus et les objectifs divergents et changeants » (Denis *et al.*, 2014, p. 886). L'ensemble de ces



notions s'appliquait aux organisations pluralistes, cependant il s'est avéré que la gestion du pluralisme pouvait s'opérer de deux manières distinctes. D'abord, les trois auteurs considéraient comme pouvoir diffus, la prise de direction provenant d'une décision établie par des rencontres à différents niveaux organisationnels. Ce qui, à degré variable, était le cas de la quasi-totalité des organisations. En effet, la taille de l'organisation influençait la gestion du pluralisme de celle-ci. Les organisations plus établies et bénéficiant d'une équipe nombreuse, séparaient selon les tâches les groupes de travail. Cette organisation du travail permettait de séparer les éléments paradoxaux en isolant les différents champs sociaux. L'isolation des domaines de spécialisation facilitait le compromis, puisque les éléments contradictoires qui étaient objets de débats n'étaient pas abordés ensemble. Ces frontières de travail facilitaient l'introduction d'instances étrangères sans causer de crainte de dénaturation du travail, puisque l'influence de leurs décisions n'était pas généralisée. Au contraire, les organisations plus petites regroupaient des équipes plus réduites qui exécutaient simultanément plusieurs tâches (communication, programmation artistique, recherche de financement, etc.). Dans ces cas, les résultats démontraient que l'introduction d'une nouvelle instance avait un impact plus dérangeant, puisque chaque champ social était abordé en même temps par tous les membres de l'équipe. Lors des relations art-affaires, la stabilisation de ces organisations artistiques passait inévitablement par un difficile travail de construction de compromis. En somme, cette précision concernant la gestion structurelle et organique du pluralisme, a permis de comprendre les différents comportements et réactions lors de l'intégration d'instances de décision supplémentaires.

Une autre contribution de ce travail de recherche concerne le bricolage stratégique adopté par les organisations artistiques dans leur rapport à la légitimité. Plusieurs travaux mettaient en perspective l'approche socioculturelle et l'approche instrumentale (Suchman, 1995; Überbacher, 2014; Laifi, 2014). Selon l'approche



socioculturelle, l'organisation a pour rôle dans le processus de légitimation de comprendre et de s'adapter aux critères de légitimation contextuels, puisqu'ils sont à l'image des instances qui l'évaluent. Alors que l'approche instrumentale donne un rôle volontariste aux organisations dans le processus et considère que les acteurs peuvent édifier des arguments en un discours convainquant et persuasif devant les audiences reconnaissantes. Les résultats ont démontré que la stratégie adoptée par les organisations artistiques n'était pas unique, puisque ces deux stratégies étaient utilisées en même temps dans l'ensemble des cas étudiés. En effet, les organisations exécutaient plutôt une série de va-et-vient entre les positionnements réactifs, proactifs et résistants. Le positionnement résistant, qui n'avait pas été abordé lors de la recension des écrits, traduisait une tendance au refus de certains critères trop différents des pratiques et valeurs du champ. Les organisations artistiques préféraient renoncer à l'intégration de notions d'affaires puisqu'elles remettaient en cause leur intégrité artistique.

#### Les limites de recherche et perspectives futures

Tout au long de ce processus de recherche, des contraintes ont surgi. Elles restreignent certaines constatations et offrent des pistes pour de futures recherches.

Une première limite de recherche concerne la recension des écrits. En effet, les lectures qui composent la partie théorique sont limitées à celles choisies. Les théories étaient connues et se retrouvaient citées dans des articles scientifiques de périodiques renommés. Or, le regard porté sur la problématique art-affaires est limité à celui des auteurs sélectionnés et recommandés pour leurs écrits sur le domaine. De plus, les articles devaient être écrits en anglais ou en français en raison d'une limite linguistique, donc les auteurs provenaient généralement de France, du Canada ou des

États-Unis. Le développement théorique aurait pu être différent ou plus exhaustif avec des auteurs de cultures plus variées. De ce fait, un éventuel projet de recherche pourrait explorer le phénomène à travers une littérature traitée par des auteurs provenant de pays orientaux, africains ou sud-américains. Les pistes de réflexion qui en ressortiraient pourraient probablement être différentes et l'apprentissage d'autant plus enrichissant.

Une seconde limite concerne la taille de l'échantillon sélectionné. En effet, la massification de la relation art-affaires est un sujet d'actualité qui touche une très grande majorité, voire la totalité des organisations artistiques montréalaises. Sur les 294 organisations artistiques soutenues par le Conseil des arts de Montréal, seulement 10 ont pu être rencontrées. Les dix organisations participantes provenaient de domaines artistiques variés et se différenciaient par leurs tailles et leur place dans l'écosystème artistique montréalais. Toutefois, malgré la variabilité des caractéristiques observées de l'échantillon, le nombre d'organisations rend difficile la possibilité de généraliser les données trouvées à l'ensemble de la population organisationnelle artistique montréalaise. De plus, il semble difficile d'établir la prévalence des cas étudiés dans une perspective plus globale, puisque la moitié (5/10) des organisations interrogées était des centres d'artistes, alors qu'il y a 28 centres d'artistes autogérés à Montréal. Par conséquent, considérant l'importance de la population visée, l'extrapolation des résultats provenant de cette enquête à toutes les organisations paraît complexe.

Ensuite, pour rejoindre ce second point, une autre limite relèverait du nombre de non-répondants à la demande de participation envoyée. La lettre d'invitation précisait un intérêt quant aux organismes ayant participé aux initiatives art-affaires du Conseil des arts de Montréal et en s'y étant procuré des outils pour répondre à leurs besoins de financement. La prise de contact utilisée excluait peut-être des organisations qui ne se

reconnaissaient pas dans le cadre de recherche présentée. Or, les « non-réponses » constituent une limite de ce mémoire, puisqu'elles concernent les organisations qui ne se sentaient pas concernées par la relation art-affaires du Conseil des arts de Montréal, par les initiatives art-affaires simplement, ou qui rejetaient complètement l'idée d'intégrer le milieu des affaires dans leur organisation. Elle exclut aussi les organisations qui n'ont pas eu le temps ou l'intérêt de s'adonner à ce genre d'enquête. De ce fait, le choix de non-participation rendait impossible l'obtention de données plus variées.

Finalement, une autre perspective intéressante dans l'étude, aurait été d'ajouter le point de vue des acteurs financiers de la relation art-affaires. Toutefois, la difficulté d'accès à ces participants et leur réaction moins évidente n'ont pas permis d'accéder à cet aspect de la recherche.

Considérant les deux premières limites, une piste future serait de recommencer cette recherche sur un échantillon plus important et d'établir une prise de contact variée (courrier électronique, téléphone, sur place). Par ailleurs, l'échantillon visé était établi sur l'île de Montréal. Il aurait été intéressant d'explorer le phénomène au niveau provincial et même, d'établir des comparaisons entre les différentes provinces canadiennes.

Une autre piste de recherche possible serait d'explorer ce phénomène, mais du point de vue des professionnels d'affaires qui s'introduisent dans les milieux artistiques, afin de voir si les mêmes résultats s'appliquent à leurs perceptions des comportements qu'ils considèrent comme souhaitables. Comment se déroule le processus de légitimation lorsqu'un professionnel du milieu des affaires intègre le milieu artistique? Vit-il les mêmes craintes et paradoxes? Est-il ébranlé ou se braque-t-il devant les nouveaux critères de légitimation rencontrés? Il serait intéressant

d'interroger ces gens pour étudier ce phénomène et peut-être lier les deux problématiques.

Finalement, une dernière piste proposée serait d'intégrer des professionnels du milieu des arts dans le milieu des affaires. De plus en plus, les entreprises commerciales cherchent à stimuler la créativité de leurs membres pour développer des projets ou des produits innovateurs. L'introduction d'un artiste sur un conseil d'administration ou l'organisation d'une journée d'orientation artistique offerte par un consultant artistique viendraient-elles changer les perceptions et les critères de légitimité? Le champ des affaires est-il plus flexible que celui des arts? Il serait intéressant de comparer l'impact de la relation art-affaires dans ces deux milieux sur le déroulement du processus de légitimité.



## BIBLIOGRAPHIE

- Abdallah, C., Langley, A. (2014). The double edge of ambiguity in strategic planning. *Journal of management studies*, 51(2), 235-264.
- Adorno, T.W. (1964). L'industrie culturelle. *Communication*, 3(1), 12-18.
- Alexandre, M. (2013). La rigueur scientifique du dispositif méthodologique d'une étude de cas multiple. *Recherches qualitatives*, 32(1), 26-56.
- Anger, J. P. (2012). Wapikoni mobile: après les coupes fédérales, un coup de pouce provincial. Récupéré de <http://www.lapresse.ca/actualites/politique/politique-canadienne/201211/07/01-4591367-wapikoni-mobile-apres-les-coupes-federales-un-coup-de-pouce-provincial.php>.
- Arendt, H. (1972). *La crise de la culture : sa portée social et politique*, 253-288, 374-375. Paris, Gallimard.
- Ashford, B. E. et Gibbs, B. W. (1990). The double-edge of organizational legitimation. *Organization Science*, 1(2), 177-194.
- Aubouin, N., Coblenz, E. et Klertz, F. (2012). Les outils de gestion dans les organisations culturelles : de la critique artiste au management de la création. *Management & Avenir*, 54, 191-214.
- Ayache, M. et Dumez, H. (2011). Le codage dans la recherche qualitative : une nouvelle perspective?. *Le Libellio d'AEGIS*, 7(2), 33-46.
- Baumann, S. (2007). A general theory of artistic legitimation: how art worlds are like social movements. *Poetics*, 35, 47-65.
- Barrere, C. (2006). Les liens entre culture, industries culturelles et industries créatives. *L'économie de la culture au miroir des industries, La documentation française*, 1-22.
- Becker, H.S. (1988). *Les Mondes de l'art*. Paris, Flammarion.
- Berger, P. L., et Luckmann, T. (1967). *The Social Construction of Reality*. New York, Anchor Books.

- Bessy, C. et Eymard-Duvernay, F. (1997). *Les intermédiaires du marché du travail*. Paris, Presses Universitaires de France.
- Bibliothèque nationale de France (2012). L'action des Rothschild en France au XIXe siècle. Richelieu, Galerie Mansart.
- Bitektine, A. (2011). Towards a theory of social judgments of organizations: The case of legitimacy, reputation, and status. *Academy of Management Review*, 36 (1), 151-179.
- Blais, M. et Martineau, S. (2006). L'analyse inductive générale : description d'une démarche visant à donner un sens à des données brutes, *Recherches qualitatives*. 26(2), 1-18.
- Boltanski, L. (1990). *L'amour et la justice comme compétences. Trois essais de sociologie de l'action*. Paris: Métailié.
- Boltanski, L. et Thévenot, L. (1991). *De la justification. Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimar.
- Bourdieu, P. (1980). *Le sens pratique*. Paris: Les éditions de minuit.
- Bourdieu, P. (1992). *Les règles de l'Art. Genèse et structure du champ littéraire*. Paris: Seuil.
- Bourdieu, P. (1997). *Méditations pascaliennes*. Paris : Seuil.
- Bowness, A. (1989). *Les conditions du succès*. Paris : Allia.
- Brunet, J. (2009). Montréal, ville créative: le cas de l'industrie cinématographique. *Management international*, 13, 125-133.
- Buisson, M. L. (2008). Légitimité et sciences de gestion : État des lieux et perspectives. *Humanisme et Entreprise*, 4(289), 29-57.
- Caron, C. (2011). La réalité des artistes. *Relations*, 748. Récupéré de <http://www.cjf.qc.ca/fr/relations/article.php?id=148&title=la-réalité-des-artistes>.
- Catellin, S. (2004). L'abduction: une pratique de la découverte scientifique et littéraire. *Hermès, La Revue*, 39, 179-185.

- Chambre de commerce du Montréal Métropolitain (2009). *La culture à Montréal : impact économique et financement privé*. Récupéré de [http://www.ccmm.qc.ca/documents/publications/etudes/CCMM\\_Culture\\_fr.pdf](http://www.ccmm.qc.ca/documents/publications/etudes/CCMM_Culture_fr.pdf).
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2001). *L'art de s'investir en culture - guide à l'intention des gens d'affaires*. Récupéré de [http://www.ccmm.qc.ca/documents/divers/guideInvestirCulture2011\\_fr.pdf](http://www.ccmm.qc.ca/documents/divers/guideInvestirCulture2011_fr.pdf).
- Chambre de commerce du Montréal métropolitain (2015). *La culture à Montréal : chiffres, tendances et pratiques innovantes*. Récupéré de [http://ccmmdev.com/pdf/CCMM\\_etude\\_culture\\_FR.pdf](http://ccmmdev.com/pdf/CCMM_etude_culture_FR.pdf).
- Chatelain-Ponroy, S. (2001). Difficultés d'analyse des coûts des organisations culturelles. *XXIIe Congrès de l'AFC*.
- Chauvin, P.-M. (2013). La sociologie des réputations. Une définition et cinq questions. *Communications*, 93, 31-145.
- Chevallier, S. et Chauviré, C. (2010). *Dictionnaire Bourdieu*. Paris : Éditions Ellipses.
- Chiapello, E. (1997). Les organisations et le travail artistiques sont-ils contrôlables? *In : Réseaux*, 15(86), 77-113.
- Codd, E. F. (1990). *The relational model for database management: Version 2*. Boston, Addison-Wesley Longman Publishing Co.
- Cornelissen, J.P., Clarke, J.S. et Cienki, A. (2012). Sensegiving in entrepreneurial contexts : the use of metaphors in speech and gesture to gain and sustain support for novel business ventures. *International Small Business Journal*, 30(213), 214-241.
- Girard, A. (2010). Industries culturelles. *L'invention de la prospective culturelle, 2010-1*, 597-605.
- Conseil des arts de Montréal (2015). *Mission et orientation*. Récupéré de <http://www.artsmontreal.org/fr/conseil/mission-et-historique>.
- Conseil des arts de Montréal (2015). *Nos actions arts-affaires*. Récupéré de <http://www.artsmontreal.org/fr/affaires/nos-actions>.
- Conseil des arts de Montréal (2016). *GO-C.A.* Récupéré de <https://www.artsmontreal.org/fr/programmes/go>.



- Conseil des arts de Montréal (2016). Nos actions art-affaires. Récupéré de <http://www.artsmontreal.org/fr/affaires/nos-actions>.
- D'Amours, M. (2012). Travail et représentation collective dans l'économie de la création: le cas des artistes interprètes. *Vie économique*, 4(4), 1-7.
- Deephouse, D. L. (1996). Does isomorphism legitimate? *Academy of management journal*, 39(4), 1024-1039.
- Deephouse, D. L. et Suchman, M. (2008). Legitimacy in organizational institutionalism. *The Sage handbook of organizational institutionalism*. Los Angeles : Sage.
- Denis, J.-L., Langley et A., Rouleau, L. (2007). Strategizing in pluralistic contexts: rethinking theoretical frames. *Human Relations*, 60(1), 179-215.
- Denis, J.-L., Langley, A. et Rouleau, L. (2014). Organisations pluralistes. *Encyclopédie de la stratégie*. 883-894. Paris : Vuibert.
- Deslauriers, J.-P. (1991). *Recherche qualitative. Guide pratique*. Montréal, McGraw-Hill.
- DiMaggio, P. (1982). Cultural Capital and School Success: The Impact of Status Culture Participation on the Grades of U.S. High School Students, *American Sociological Review*, 47(2), 189-201.
- Dortier, J.-F., (2012). Les idées pures n'existent pas. *Sciences Humaines*, (15). Récupéré de [http://www.scienceshumaines.com/les-idees-pures-n-existent-pas\\_fr\\_14184.html# 10](http://www.scienceshumaines.com/les-idees-pures-n-existent-pas_fr_14184.html# 10).
- Dowling, J. and Pfeffer, J. (1975). Organizational legitimacy: social values and organizational behavior, *The Pacific Sociological Review*, 18(1), 122-136.
- Dumez, H. (2012). Qu'est-ce que l'abduction, et en quoi peut-elle avoir un rapport avec la recherche qualitative?. *Le Libellio d'ÆGIS*, 8(3), 3-9.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les 10 questions clés de la démarche compréhensive*. Paris : Vuibert.
- Eikhof, D. R., Haunschild, A. (2007). For art's sake! Artistic and economic logics in creative production. *Organizational Behavior*, 28, 523-538.



- Floux, P. et Schinz, O. (2003). Engager son propre goût. *Entretien autour de la sociologie pragmatique*, 3. Récupéré de <http://www.ethnographiques.org/2003/Schinz,Floux.html>.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives*, 2. Québec : Chenelière Éducation.
- Gagné, J.-P. (2009). *Récit de pratique d'activités créatives en orientation*. Québec : Université Laval.
- Gagnon, G. (2013). Le financement privé des arts et lettres au Québec. *Constats du CALQ*, 5, 1-10.
- Galaskiewicz, J. (1985). Interorganizational Relations. *Annual Review of Sociology*, 11, 281-304.
- Gauthier, B. (2011). *Recherche Sociale : de la problématique à la collecte de données*, 5. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Gauthier, T. (1835). *Mademoiselle de Maupin*. Récupéré de [http://www.ebooksgratuits.com/html/gautier\\_mademoiselle\\_maupin.html](http://www.ebooksgratuits.com/html/gautier_mademoiselle_maupin.html).
- Genet, J. (2006). *Les approches sociologiques de la culture*. Récupéré de [http://socio.ens-lyon.fr/agregation/culture/culture\\_fiches\\_becker\\_1982.pdf](http://socio.ens-lyon.fr/agregation/culture/culture_fiches_becker_1982.pdf).
- Gilbert, C. et Henry, E. (2012). La définition des problèmes publics : entre publicité et discrétion. *Revue française de sociologie*, 53, 35-59.
- Godard, O. (1990). Environnement, mode de coordination et système de légitimité : analyse de la catégorie de patrimoine naturel. *Revue économique*, 41(2), 215-242.
- Goffman, E. (trad. Fr. 1973). *La Mise en scène de la vie quotidienne*. Paris, Les éditions de Minuit.
- Gohier, C. (2004). De la démarcation entre critères d'ordre scientifique et d'ordre éthique en recherche interprétative. *Recherches qualitatives*, 24, 3-17.
- Gombault, A. et Keravel, A. (2006). *Les réseaux des mondes de l'art: un regard stratégique*, 1 à 11.
- Gonthier, F. (2004). HABITUS. *Encyclopædia Universalis*, 465-467. Paris : Notionnaire. Récupéré de <http://www.universalis.fr/encyclopedie/habitus/>.

- Gouvernement du Québec (2015). *Budget de dépenses 2015-2016*. Récupéré de [http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget\\_depenses/15-16/renseignementsSupplementaires.pdf](http://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/budget_depenses/15-16/renseignementsSupplementaires.pdf).
- Graceffa, A. (2012). Droit d'auteur et contrat éditorial : le cas de Georges Sand. *Vivre de son art : histoire du statut de l'artiste XVe-XXIe siècle*. Paris : Hermann.
- Grefe, X. (2002). *Arts et artistes au miroir de l'économie*. Paris, Unesco/Economica.
- Guillemette, F. (2006). L'approche de la Grounded Theory; pour innover?. *Recherches qualitatives*, 26(1), 32-50.
- Hart, Roderick P. (2014). *Communication and language analysis in the corporate world*. États-Unis: IGI Global.
- Heinich, N. (2009). L'art à l'épreuve de ses médiations. *Médium*, (19), 21-35.
- Heinich, N. (2000). Sociologie de l'art : avec et sans Bourdieu. *Le monde selon Bourdieu*, (105).
- Hernandez, S. (2004) Une sociologie du travail artistique : artistes et créativité diffuse. *Sociologie de l'Art*, 5, 163-166. Paris : L'Harmattan.
- Hesmondhalgh, D. (2006). Bourdieu, the media and cultural production. *Media, Culture & Society*, 28(2), 211-231.
- Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas: application à la recherche en gestion*. Bruxelles : De Boeck Supérieur.
- Huisman, M. (2001). International Studies of Management & Organization. *Organizational Discourse*, 31(3), 69-90.
- Jeanpierre, L. (2012). De l'origine des inégalités dans les arts. *Revue française de sociologie*, 53, 95-115.
- Josy Lévy, J. et Bergeron, M. (2010). Éthique de la recherche et responsabilités sociale du chercheur : perspective canadienne et québécoise. *Responsabilité sociale et éthique de la recherche*, 12(1), 287-297.
- Journée de l'Entrepreneur Culturel et Créatif (2015). *Entrepreneuriat culturel et créatif*. Récupéré de <http://www.journees-entrepreneuriat-culturel.fr/>.
- Labadie, F. et Rouet, F. (2007). Régulations du travail artistique. *Culture prospective*, 4, 1-20.

- Lacroix, J.-G. et Lévesque, B. (1986). Les industries culturelles : un enjeu vital!. *Cahiers de recherche sociologique*, 4(2), 129-168.
- Lacroix, J.-G., (1986). Pour une théorie des industries culturelles. *Cahiers de recherche sociologiques*, 4(2), 5-18.
- Laifi, A. (2012). De la légitimité d'un business model innovant. Cas de la bibliothèque numérique Cyberlibris. *Revue française de gestion*, (223), 75-89.
- Laifi, A. (2014). Le créateur : acteur pivot du processus de légitimation d'un business model décalé. *Humanisme et Entreprise*, (316), 91-110.
- Laperrière, A. (2009). L'observation directe. Dans B. Gauthier (dir.), *Recherche sociale : de la problématique de la collecte des données* (5<sup>e</sup> éd., p. 311-336). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Laurent, J. (2012). De l'origine des inégalités dans les arts. *Revue française de sociologie*, (53), 95-115.
- Lawrence, T.B. et Phillips, N. (2002). Understanding cultural industries. *Journal of Management Inquiry*, 11(4), 430-443.
- Leary, and Kowalski. (1990). Impression management: a literature review and two-component model. *Psychological Bulletin*, 107(1), 34-47.
- Le Coq, S. (2004). Le travail artistique : effritement du modèle de l'artiste créateur?. *Sociologie de l'Art*, (5), 111-131.
- Lessard-Hébert, M., Boutin, G. et Goyette, G. (1997). *La recherche qualitative: fondements et pratiques*. Montréal : Éditions nouvelles.
- Lubin, G. (1966). Histoire de ma vie – George Sand. *Œuvres complètes*, 101.
- Mairesse, F. et Rochelandet, F. (2015). *Économie des arts et de la culture*. Paris : Colin.
- Martin, C. (2011). *Industries culturelles et politiques culturelles au Québec*. Récupéré de <http://www.gestiondesarts.com/media/wysiwyg/documents/Martin.pdf>.
- Martineau, S. (2007). L'éthique en recherche qualitative : quelques pistes de réflexion. *Recherches qualitatives, Hors Série*, (5), 70-81.



- Mauws, M.K. (2009). But Is It Art?: Decision Making and Discursive Resources in the Field of Cultural Production. *Human Relations* (62), 299-322.
- Menger, P.-M. (2002). *Portrait de l'artiste en travailleur*. Paris : Le Seuil.
- Menger, P.-M. (2009). *Le travail créateur. S'accomplir dans l'incertain*. Paris : Gallimard-Seuil.
- Meyor, C. (2007). Le sens et la valeur de l'approche phénoménologique. *Recherches qualitatives, Hors Série, (4)*, 103-118.
- Michel, S. (2015). Les mécanismes à l'origine de la reconstruction de la légitimité. Le cas d'un grossiste en fruits et légumes. *Revue française de gestion, (248)*, 171-185.
- Miège, B. (1986). Les logiques à l'oeuvre dans les nouvelles industries culturelles. *Cahiers de recherche sociologique, 4(2)*, 93-110.
- Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux (1998). *Méthodes d'évaluation des programmes : mesure et attribution des résultats des programmes, (3)*. Ottawa : Revue gouvernementale et services de qualité.
- Montréal : Ville UNESCO de design (2012). *Chantier Montréal ville UNESCO de design: en actions et en chiffres*. Récupéré de [http://mtlunescodesign.com/docs/publications/CompteRendu\\_web-FR.pdf](http://mtlunescodesign.com/docs/publications/CompteRendu_web-FR.pdf).
- Morgan, G., Frost, P. J., et Ponty, L. (1983). *Organizational symbolism*. Greenwich, CT: JAI.
- Mucchielli, A. (1992). *Paradigme compréhensif et méthodes phénoménologiques : pour l'analyse des usages techniques de communication*, 194-201. Neuilly-sur-seine : Centre de recherche sur la culture technique.
- Mukamurera, J., Lacourse, F. et Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative: pour une transparence et une systématisation des pratiques. *Recherches qualitatives, 26(1)*, 110-138.
- Nachi, M. (2006). *Introduction à la sociologie pragmatique*. Paris : Armand Colin.
- Ndayizamba, A. (2015). *Approche qualitative des facteurs de réussite et d'échec en première année d'étude à l'Université du Burundi: cas des étudiants formés dans les collèges communaux*. Louvain-la-Neuve : Première édition.



- Niamie, O. (2016). *La construction de la légitimité à travers la gestion des impressions : analyse de la relation entre les entrepreneurs et les compagnies de capital de risque*. Papier non diffusé, 1-14.
- Organisation des Nations Unies - ONU (2014). Plus de la moitié de la population mondiale vit désormais dans des villes. Récupéré de <https://www.un.org/development/desa/fr/news/population/world-urbanization-prospects.html>.
- Payette, E. (2015). Québec ampute le budget du Conseil des arts et des lettres de 2,5 millions. Récupéré de <http://ici.radio-canada.ca/nouvelles/societe/2015/06/23/004-conseil-arts-lettres-coupes-culture-david-budget.shtml>.
- Perret, V. et Séville, M. (2013). Fondements épistémologiques de la recherche. *Méthodes de recherche en management*, (2), 13-33. Paris : Dunod.
- Peterson, R. A. et Anand, N. (2004). The Production of Culture Perspective. *Annual Review of Sociology*, (30), 311-334.
- Piro, J. (2012). À Ottawa, on coupe encore dans les arts et la culture !. *Regroupement des artistes en art visuel du Québec*. Récupéré de <http://www.cdc-cdd.org/A-Ottawa-on-coupe-encore-dans-les>.
- Point, S. (2007). L'art de gérer les impressions dans les lettres des présidents. *Revue française de gestion*, (172), 33-48.
- Poisson, Y. (1983). L'approche qualitative et l'approche quantitative dans les recherches en éducation. *Revue des sciences de l'éducation*, 9(3), 369-378.
- Poupart, J., Deslauriers, J.-P., Groulx, L., Laperrière, A., Mayer, R. et Pires, A. (1997). *La recherche qualitative: enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Boucherville : Gaëtan Morin.
- Poussin, G. et Schischlik, A. (2006). *Les industries culturelles*. Paris : UNESCO. Récupéré de [http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25\\_culturalindustries\\_fr.pdf](http://www.unesco.org/bpi/pdf/memobpi25_culturalindustries_fr.pdf).
- Quintas, E. (2012). Art au travail : un programme de création collective en milieu de travail. *Animation, territoires et pratiques socioculturelles*, (3), 43-56.
- Regroupe des centres d'artistes autogérés du Québec. *Guide de déontologie des centres d'artistes autogérés*, Récupéré de [http://www.rcaa.qc.org/imports/fichiers/Guide\\_deontologie\\_08.pdf](http://www.rcaa.qc.org/imports/fichiers/Guide_deontologie_08.pdf)

- Renaud, F. et Des Landes, C. (2009). *Le Conseil des arts de Montréal : 50 ans au service de la communauté artistique montréalaise*. Montréal : Conseil des arts de Montréal.
- Reynaud, E. et Walas, A. (2015). Discours sur la RSE dans le processus de légitimation de la banque. *Revue française de gestion*, (248), 187-209.
- Ruef, M. et Scott, W. R. (1998). A multidimensional model of organizational legitimacy: hospital survival in changing institutional environments. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 877-904.
- Saubesty, C. (2006), *Quels apports du codage des données qualitatives?*. Récupé de <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/8-xveme-conference-de-l-aims/communications/2252-quels-apports-du-codage-des-donnees-qualitatives/download>
- Soazig, H. (2004). Pascal Nicolas-Le Strat, Une sociologie du travail artistique, Artistes et créativité diffuse. *Sociologie de l'Art*, 163-166.
- Shields, A. (2015). Couillard présente un nouveau Plan Nord de 22 milliards. Récupéré de <http://www.ledevoir.com/politique/quebec/436636/couillard-presente-un-nouveau-plan-nord-de-22-milliards-et-10-000-emplois>.
- Statistique Canada (2013). *Échantillonnage non probabiliste*. Récupéré de <http://www.statcan.gc.ca/edu/power-pouvoir/ch13/nonprob/5214898-fra.htm#a3>.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches. *The Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.
- Theodor W. A. et Horkheimer, M. (1974). *La production industrielle de biens culturels*. Paris : Gallimard.
- Thevenot, L. (1989). *Justesse et justice dans le travail*. Paris, Presses Unitaires de France & Centre d'Etudes de l'Emploi.
- Tondeur, C.-L. (1984). *Gustave Flaubert, critique: thèmes et structures*. Amsterdam : Benjamin.
- Tobolem, J.-M., (2010). Le nouvel âge des musée : les institutions culturelles au défi de la gestion. *Armand Collin- Social Sciences*, 344.
- UNESCO (2015). *Qu'est-ce que le Réseau des villes créatives?*. Récupéré de <http://fr.unesco.org/creative-cities/content/à-propos>.

- Van der Maren, J.-M. (1996). La recherche qualitative peut-elle être rigoureuse?, *Colloque international: Recherche qualitative et gestion*, 96-11-11, 1-9.
- Voronov, M., et De Clercq, D. (2007) When art and commerce unite: From separate worlds to blurry boundaries and impression management. *Brock University*, 1-34.
- Wanlin, P. (2007). L'analyse de contenu comme méthode d'analyse qualitative d'entretiens : une comparaison entre les traitements manuels et l'utilisation de logiciels. *Recherches qualitatives*, 3, 243-272.
- Watrelot, M. (2012). Vivre de son art ? Droit d'auteur et contrat éditorial, le cas de Georges Sand. Dans A. Graceffa (dir.). *Vivre de son art Histoire du statut de l'artiste XVe-XXe siècle*. Paris, Les éditions Hermann.
- Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology*. Californie, University of California Press.
- Wittig, M. (2012). Les villes créatives comme alternative à la crise?. *Génération solidarité*. Récupéré de <http://gensol.arte.tv/blog/2012/11/27/les-villes-creatives-comme-alternative-a-la-crise/>.
- Wry, T., Lounsbury, M. and Glynn, M. (2011). Legitimizing Nascent Collective Identities: Coordinating Cultural Entrepreneurship, *Organization Science*, 22(2), 449-63.
- Yin, R. (1993). *Applications of case study research*. Newbury Park, CA: Sage Publishing.
- Zelditch, M. (2001). Processes of legitimation: recent developments and new directions. *Social Psychology Quarterly*, 64, 4-17.
- Zott, C. et Huy, Q.N. (2007). *How entrepreneurs use symbolic management to acquire resources*. États-Unis : Johnson Graduate School, Cornell University.
- Zucker, L. G. (1988). Where do institutional patterns come from? Organizations as actors in social systems. Dans Lynne G. Zucker (ed.), *Institutional patterns and organizations: Culture and environment* (p. 23-49). Cambridge, MA: Ballinger.
- Zumbühl, H. (2004) Cadre théorique et méthodologique d'une étude sur l'acquisition de la compétence de médiation culturelle en milieu universitaire. *Anglais de spécialité (ASp)*, 43-44, 125-134.